

## ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ

УДК 005.52:005.21:33-026.16

Новицька Ю.І.  
студентка 1 року ОС магістр  
факультету економіки і права  
ХНЕУ ім. С.Кузнеця

Дослідження питань, пов'язаних з проведенням стратегічного аналізу діяльності підприємства пов'язане перш за все, із сучасними економічними умовами, в яких на сьогоднішній день вітчизняні підприємства вимушені функціонувати і при можливості ефективно. В таких нестабільних умовах доцільним буде формування нового підходу до розвитку підприємства, який би давав змогу приймати управлінські рішення з урахуванням показників, що показують результати діяльності та особливостей саме тих умов, в яких знаходиться підприємство в конкретний момент часу.

Відомо, що поняття «аналіз» (від грец. *analysis*) буквально означає розкладання досліджуваного об'єкта на частини, елементи, на внутрішні складові. Питаннями, пов'язаними із вивченням і аналізуванням проблем проведення стратегічного аналізу на підприємстві займалися такі як Головка Т. В., Сагова С. В., Парасій-Вергуненко І. М., Редченко К. І., Томпсон А., Чандлер А. та ін. При цьому дослідники по-різному підходять до розкриття сутності стратегічного аналізу. Метою роботи є систематизація підходів до визначення поняття «стратегічний аналіз», а також проведення дослідження впливу зовнішнього середовища підприємства на прийняття управлінських рішень і розробку стратегії подальшої діяльності.

Більшість з авторів розглядають процес стратегічного аналізу спільно з процесом стратегічного планування. Наприклад, такі автори як Томпсон А., Чандлер А. вважають, що процес стратегічного аналізу породжений результатами вивчення внутрішнього і зовнішнього

середовища і його головна мета полягає у розробці методів допомоги підприємству посилити свої сильні сторони і мінімізувати слабкі, скористатися можливостями, що відкриваються і захиститися від ймовірних небезпек. В той же час інші експерти – Головка Т.В., Сагова С.В, розглядають процес стратегічного планування разом зі стратегічним аналізом як процес розробки процедур і операцій, необхідних для досягнення бажаних результатів у подальшій діяльності. Вони розрізняють довгострокове планування, яке вважається реактивним за своєю природою, і стратегічне планування, яке дозволяє організації створювати своє майбутнє. Томпсон А.А. і Стрікланд А.Дж. розглядають досить широко поняття «стратегічний аналіз», підкреслюючи, що «стратегічне мислення і стратегічний аналіз призводять до правильного стратегічного вибору, надаючи обґрунтовані альтернативи і ключові критерії вибору» [3, с. 50-65]. Вінокуров В. А. під стратегічним аналізом розуміє «спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного управління; його завдання полягає в змістовному і формальному описі об'єкта, дослідженні та виявленні його особливостей, закономірностей і тенденцій розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом» [4, с. 38-40].

В той час як Уткін Е.А. вважає що «стратегічний аналіз – це спосіб перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу середовища, в стратегічний план організації». Крім того, в процесі стратегічного аналізу керівництво організації схиляється до вибору одного з можливих варіантів стратегії – того, який найбільшою мірою відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, а також обраним цілям діяльності. Лише результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, яке в свою чергу підрозділяється на макросередовище і мікросередовище, дозволяють провести ситуаційний аналіз компанії, який буде основою для вибору майбутньої стратегії [5, с. 270].

В основі запропонованого нового підходу до розвитку підприємства слід розглядати процес переосмислення факторів, що сприяють успішній роботі і подальшому розвитку підприємства з урахуванням нестабільних

економічних умов. За цим підходом варто визначити, що успіх організації залежить не стільки від раціональної організації процесу виробництва продукції (послуг), що забезпечує зниження витрат за рахунок виявленню внутрішньовиробничих резервів, підвищенню продуктивності праці і більш ефективного використання ресурсів (матеріальних, фінансових тощо). Новизна цього підходу в тому, що він розглядатиме підприємство як відкриту систему, основні причини ефективної діяльності якої знаходяться не всередині, а за його межами (зовні). Таким чином, ефективність функціонування підприємства визначатиметься тим, наскільки вдало воно змогло пристосуватися до зовнішнього середовища – чи зможе вчасно розпізнати загрози для своєї діяльності або впевнено протистояти ударам економічних коливань, чи зуміє не упустити можливостей і витягти максимум вигоди з них. Застосування такого підходу у практичній діяльності підприємства передбачає впровадження на підприємстві ефективної системи стратегічного управління, яка б базувалася на методах ситуаційного планування, відповідно до чого внутрішньо фірмове будівництво системи є ніщо інше як свого роду реакція у відповідь дій як дій внутрішнього середовища (технологія виробництва, якість продукції, трудові, матеріальні та фінансові ресурси) так і зовнішнього (попит на продукцію, активність конкурентів на ринку, вподобання споживачів та ін.) [1, с. 6-10].

Одним із початкових елементів розроблення системи стратегічного управління підприємством є стратегічний аналіз діяльності. Методи його проведення в залежності від середовища підприємства представлені на рис.1. [2, с. 36-43].

Розглянемо більш детально зовнішнє середовище підприємства.. Перш за все варто прийняти до уваги, що на вибір методу аналізу впливають такі характеристики зовнішнього середовища:

- 1) складність – та кількість факторів, на яку підприємству слід реагувати;
- 2) рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;

3) невизначеність – кількість і надійність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища; чим вище невизначеність, тим з більшим числом проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства;

4) звичайність подій – новизна виникаючих нових змін;

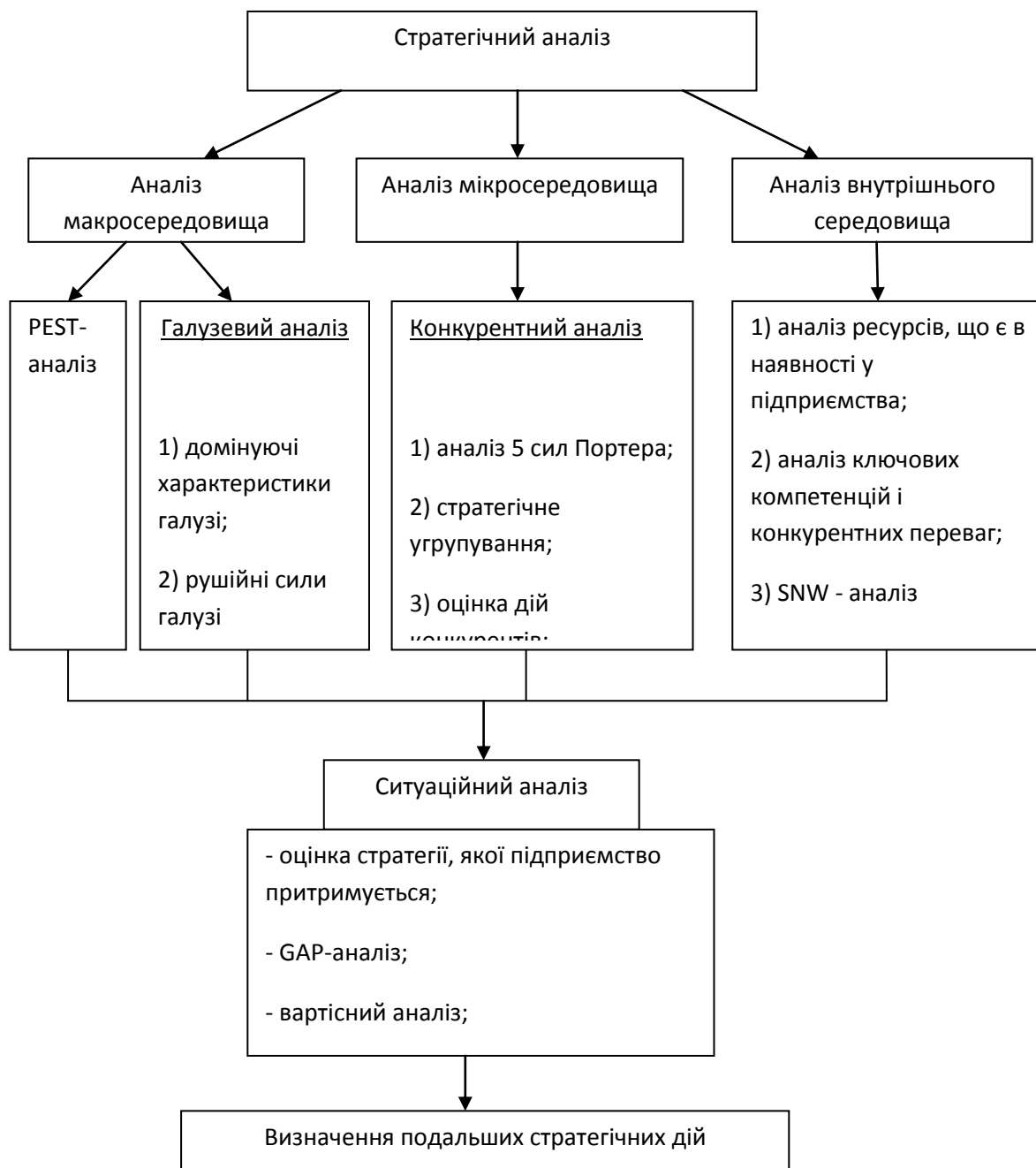


Рис. 1 – Методи проведення стратегічного аналізу діяльності

Отже, методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища повинна бути спрямована на:

- встановлення і оцінку тих факторів середовища, що становлять загрозу або навпаки можуть сприяти подальшому розвитку підприємства;
- вивчення змін, які безпосередньо мають вплив на поточну діяльність організації; встановлення тенденцій їхніх змін;
- розробку можливих реакцій на розвиток факторів середовища;

Таким чином, ефективне стратегічне управління є неможливим без попередньо проведеного стратегічного аналізу діяльності. Поясненням цього твердження є той факт, що стратегічне управління потребує знань про стратегічну позицію підприємства на ринку і особливості реалізації запланованої стратегії. Це пов'язано з тим, що зміни обставин і їх комбінації як усередині підприємства, так і поза ним потребують відповідних коригувань стратегії діяльності у майбутньому. У роботі автором було проведено узагальнення можливих методик проведення стратегічного аналізу на підприємстві. У подальших дослідженнях увага зосередиться на дослідженні переваг і недоліків використання тієї чи іншої методики у практичній діяльності

### Література

1. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия : учебн. пос. для вузов / В. И. Ляско. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 288с.
2. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент : учебн. пос. / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
4. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147с.

5. Уткин Э. А. Стратегическое планирование: учебник. / Э .А. Уткин. – М. : Издательство «Тандем», 1999. – 440 с.

6. Головки Т. В. Стратегический анализ : учебн. пос. / Т. В. Головки, С. В. Саговая – Киев : КНЭУ, 2002. - 198 с.

Науковий керівник,  
доц., к.е.н.

Іпполітова І.Я.

Опубліковано в авторській редакції