

УДК 65.012:338.45

І.С. ЛЕВИК, асистент, НУ «Львівська політехніка», Львів

МЕХАНІЗМ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто підходи до послідовності здійснення стратегічного аналізу на підприємстві, сформовано механізм його проведення на машинобудівному підприємстві.

Conceptual Approaches to the sequence of realization of strategic analysis on an enterprise are considered, the mechanism of his conducting on a machine-building enterprise formed.

Ключові слова: стратегічний аналіз, механізм, забезпечення.

Вступ. Більшість великих вітчизняних підприємств на сьогоднішній день здійснюють стратегічне управління із використанням стратегічного аналізу. Однак, застосування стратегічного аналізу, як правило, обмежується використанням матриці SWOT-аналізу чи інших подібних матриць та моделей для прийняття загальної стратегії діяльності підприємства на ринку. Крім того застосування цих інструментів стратегічного аналізу є непослідовним та неузгодженим, оскільки у публікаціях зі стратегічного аналізу, здебільшого, відсутні рекомендації щодо послідовності його здійснення. Для ефективного управління підприємством та зменшення кількості помилок і неточностей стратегічний аналіз має здійснюватись у чіткій послідовності відповідно до сформованого механізму і відповідати цілям підприємства.

Постановка завдання. Завданням статті є розробка механізму стратегічного аналізу, що здійснюють на машинобудівному підприємстві для обґрунтування і прийняття стратегічних управлінських рішень, та алгоритму стратегічного аналізу, як одного із основних елементів механізму його здійснення.

Методологія. В науковій літературі все частіше розглядаються проблеми, пов'язані із визначенням суті стратегічного аналізу та етапами його здійснення. Зокрема дослідженням цих питань займались такі науковці як Аакер Д.А. [1], Баранчєєв В.П. [2], Буреніна Г.А. [3], Володькіна М.В. [4], Керімов А.Т. [6], Кириченко О.С.[7], Ковальчук М.І. [8], Парасій-Вергуненко І.М. [10], Пастухова В.В. [11], Редченко К.І. [12], Уткін Е.А. [14], Kanter R.M. [15].

Досліджені нами наукові праці дали змогу узагальнити думки науковців щодо етапів стратегічного аналізу (табл. 1).

Як видно із табл. 1 одностайність більшості із науковців [1; 2, 3; 5; 6; 10; 11] проявляється у акцентуванні уваги на важливості етапів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ми погоджуємось з

цією думкою, однак необхідно уточнити, що із застосуванням стратегічного підходу до процесу управління необхідно проводити аналіз стратегічного потенціалу підприємства, який формується під впливом зовнішнього середовища. Інколи дослідники ототожнюють аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу, однак цього робити не варто, оскільки аналіз внутрішнього середовища передбачає, зазвичай, визначення внутрішнього стану підприємства без врахування зовнішніх впливів. Здійснюючи аналіз стратегічного потенціалу підприємства враховують можливості зумовлені впливом зовнішнього середовища, а за його результатами приймаються стратегічні управлінські рішення, які можуть стосуватись вибору стратегії [1; 2; 4; 6; 7], виду діяльності, ринків, на яких діятиме підприємство тощо [13; 14; 15].

Таблиця 1 – Етапи стратегічного аналізу, що виділяються вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автори	Етапи стратегічного аналізу
Аакер Д.А. [1]	1. Аналіз зовнішнього по відношенню до підприємства середовища; 2. Виділення можливостей та загроз, можливих тенденцій і стратегічно важливих невизначеностей за результатами зовнішнього аналізу; 3. Аналіз внутрішньої ситуації; 4. Виділення сильних і слабких сторін, проблемних моментів, можливих обмежень та невизначеностей за результатами внутрішнього аналізу; 5. Визначення переліку стратегічних альтернатив та вибір серед них оптимальної.
Баранчєєв В.П. [2]	1. Аналіз для встановлення місії та цілей; 2. Аналіз внутрішнього середовища на основі оцінки стратегічного потенціалу; 3. Аналіз умов (клімату) у зовнішньому середовищі; 4. Стратегічне позиціонування.
Буреніна Г.А. [3, с. 39]	1. Аналіз умов у зовнішньому середовищі; 2. Аналіз ресурсних можливостей.
Володькіна М.В. [4, с.61]	1. Аналіз майбутнього на основі інформації про можливі зміни у тенденціях, загрозах та можливостях; 2. Аналіз власної позиції підприємства та можливості його покращення; 3. Вибір стратегії відповідно до пріоритетів; 4. Аналіз наявних видів діяльності та можливостей і виявлення нових та перспективних видів; 5. Постановка тактичних та стратегічних завдань.
Горіна Т.Ю. [5]	1. Управлінська діагностика внутрішнього середовища; 2. Аналіз загального зовнішнього середовища; 3. Конкурентний галузевий аналіз; 4. Позиціонування підприємства; 5. Портфельний аналіз.
Керімов А.Т. [6, с. 34]	1. Аналіз зовнішнього середовища; 2. Аналіз внутрішнього середовища; 3. Встановлення відповідної стратегії.
Кириченко О.С. [7, с. 3]	1. Діагностика стану організації за поточний період; 2. Формування стратегічного бачення діяльності; 3. Визначення місії та стратегічних цілей; 4. Розгляд і оцінка варіантів альтернативних стратегій; 5. Аналіз обраної стратегії; 6. Остаточне прийняття та реалізація стратегії; 7. Оцінка наслідків реалізації стратегії і можливих необхідних змін у стратегічному плані.
Ковальчук М.І. [8, с. 15]	1. Вивчення явищ та процесів, пов'язаних із господарською діяльністю; 2. Аналіз стану господарських справ підприємства; 3. Визначення переліку та вибір одного із варіантів господарських процесів.
Парасій-Вергуненко І.М. [10, с. 45]	1. Аналіз фінансового стану, позиції на ринку та їх динаміки; 2. Аналіз розриву між фактичним станом та встановленими стратегічними цілями; 3. Оцінювання ресурсного потенціалу й аналіз його достатності для досягнення встановлених цілей; 4. Прогнозування подій, які можуть відбутись у макро- та мікросередовищі та позитивно чи негативно вплинути на діяльність установи; 5. Визначення причин доцільності заходів, які заплановані та встановлення оптимальних методів і шляхів досягнення стратегічних цілей; 6. Аналіз на ризикованість та прибутковість всіх процесів і ресурсів з метою їх оптимізації; 7. Встановлення відхилень отриманих фактичних даних від цілей та

	встановлення їх причин із використанням факторного аналізу.
Пастухова В.В. [11, с. 121]	1. Встановлення проблем стратегічно важливих для підприємства; 2. Діагностика стану підприємства із оцінкою його стратегічного потенціалу; 3. Вивчення зовнішнього середовища на предмет привабливості у розрізі сегментів діяльності; 4. Визначення позиції підприємства у стратегічних господарських зонах.
Редченко К.І. [12, с.39]	«1. Аналіз ідеї; 2. Аналіз можливостей; 3. Аналіз виконання; 4. Аналіз модернізації; 5. Аналіз досвіду».
Сасенко М.Г. [13, с. 143]	1. Аналіз можливостей підприємства та його стратегічних цілей на предмет їх відповідності між собою і встановлення розриву між ними; 2. Визначення альтернативних варіантів можливого розвитку у майбутньому.
Уткін Е.А. [14]	1. Порівняння обраних цілей та реальних можливостей, які визначені середовищем функціонування підприємства та аналіз розриву між ними; 2. Визначення переліку стратегічних альтернатив щодо майбутнього стану та розвитку підприємства.
Kanter R.M. [15]	1. Визначення стратегічних компетенцій; 2. Встановлення привабливих сфер діяльності, у яких може здійснювати діяльність підприємство на основі реалізації наявних стратегічних компетенцій.

Крім того дуже часто науковці розділяють етап аналізу стратегічного потенціалу та зовнішнього середовища на два окремих, із зазначенням того, що аналіз зовнішнього середовища слід проводити першочергово. Однак ми вважаємо недоцільним розділяти їх на два окремі етапи, так як стратегічний потенціал підприємства формується не лише під впливом факторів внутрішнього середовища підприємства, а й під впливом факторів зовнішнього. На нашу думку, стратегічний аналіз необхідно розпочинати із аналізу стратегічного потенціалу, оскільки, низьке значення його рівня може виключити потребу в аналізі зовнішнього середовища взагалі і свідчитиме про неможливість досягнення певної цілі (подолання проблеми) або зумовити потребу лише в експрес-аналізі зовнішнього середовища підприємства для остаточного підтвердження неможливості досягнення певної цілі (вирішення проблеми). Здійснюючи аналіз стратегічного потенціалу, підприємство аналізуватиме і певні фактори та можливості зумовлені зовнішнім середовищем, що свідчить про необхідність проведення аналізу потенціалу та зовнішнього середовища у взаємозв'язку.

Серед науковців, які досліджують проблеми стратегічного аналізу відсутній єдиний підхід до послідовності здійснення стратегічного аналізу. А на пропорованих ними етапах, як правило, відсутня перевірка отриманої інформації про потенціал, внутрішнє чи зовнішнє середовище на відповідність цілям підприємства, що є дуже важливим із врахуванням поширення цільового та конкурентного підходів до трактування поняття потенціалу та стратегічного аналізу загалом. А поняття механізму здійснення стратегічного аналізу в науковій літературі взагалі не розглянуто.

Результати дослідження. Механізм здійснення стратегічного аналізу можна визначити як сукупність елементів, які забезпечують організаційну основу процесу його проведення. Основними його елементами є: завдання, інструментарій, інформаційне забезпечення, норми та правила, етапи здійснення, суб'єкти стратегічного аналізу тощо. Зазвичай, конкретно обрані елементи механізму стратегічного аналізу залежать від мети його здійснення.

На основі дослідженої наукової літератури нами розроблено алгоритм здійснення стратегічного аналізу на машинобудівному підприємстві для обґрунтування і прийняття стратегічних управлінських рішень (рис.1). Визначено основні етапи здійснення стратегічного аналізу, якими є:

1. Аналіз стратегічних проблем, цілей, завдань тощо, пов'язаних із стратегічним розвитком підприємства, на яких необхідно сконцентрувати увагу і прийняти відповідні оптимальні управлінські рішення.

Стратегічні цілі підприємства необхідно аналізувати на їх відповідність місії підприємства та його пріоритетам. Також на цьому етапі доцільно періодично проводити аналіз місії на її актуальність і відповідність інтересам власників підприємства.

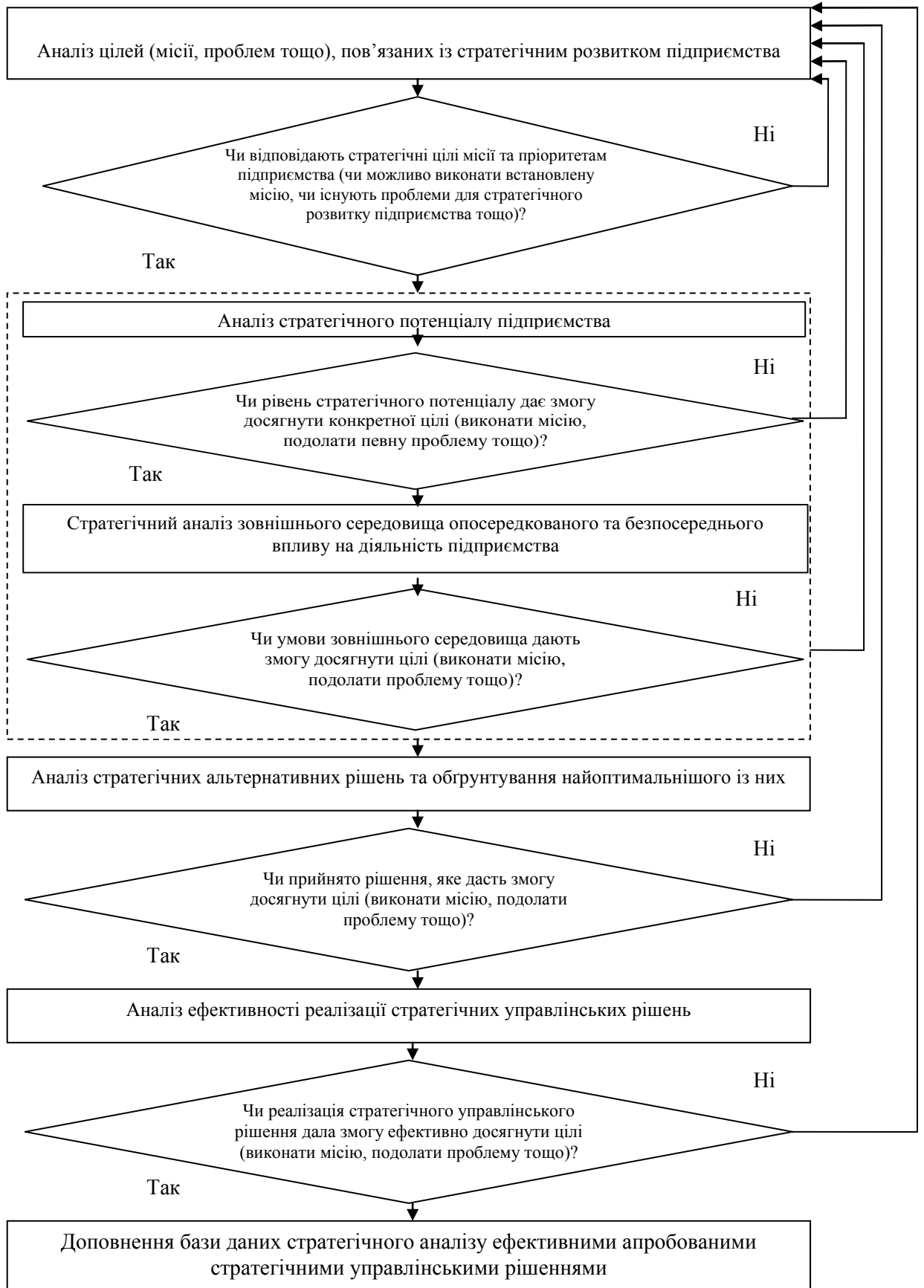


Рис. 1 – Алгоритм стратегічного аналізу на підприємстві

Якщо аналіз місії свідчить про її невідповідність інтересам власників чи цілі не відповідають місії та пріоритетам підприємства, то необхідно їх переглянути і

змінити. Одним із варіантів для визначення стратегічних цілей є побудова дерева цілей з одночасним їх аналізом на взаємоузгодженість.

2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища (опосередкованого та безпосереднього впливу) для прийняття стратегічних управлінських рішень.

2.1. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства: визначення переліку показників для оцінювання кожного елементу потенціалу; збір інформації; визначення загального рівня стратегічного потенціалу;

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства: структурування зовнішнього середовища; визначення груп факторів та суб'єктів впливу на діяльність підприємства; визначення переліку показників для аналізу; збір інформації; розрахунок значення цих показників та визначення їх сприятливого чи загрозливого впливу на конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентоспроможність, стратегію та на вибір подальшого напрямку його діяльності. Масштаби аналізу зовнішнього середовища можуть відрізнятися залежно від виду стратегічних рішень, які прийматимуться за його результатами.

2.3. Аналіз можливості дотримання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства за наявного рівня стратегічного потенціалу та умов зовнішнього середовища.

3. Аналіз стратегічних альтернативних рішень та виявлення найоптимальнішого із них, враховуючи, зокрема, рівень стратегічного потенціалу, умови зовнішнього середовища та наявні стратегічні конкурентні переваги. Оптимальність рішення визначається як економічною доцільністю, так і відповідністю місії та цілям підприємства.

4. Аналіз ефективності реалізації стратегічного управлінського рішення (за етапами його виконання). На основі інформації про зміни у стратегічному потенціалі чи у зовнішньому середовищі підприємства може здійснюватися коригування стратегічних дій або перегляд місії чи цілей.

5. Доповнення бази даних стратегічного аналізу ефективними апробованими стратегічними управлінськими рішеннями.

Використання, сформованої за результатами стратегічного аналізу, бази даних у майбутньому сприятиме пришвидшенню процесу прийняття стратегічних управлінських рішень тих видів, які раніше розглядались та приймались.

Щодо завдань стратегічного аналізу, то вони визначаються типом рішень, на які аналіз зорієнтований.

Прикладний інструментарій стратегічного аналізу як елемент механізму його здійснення детально нами розглянутий в праці [9]. Однак, крім прикладного інструментарію у стратегічному аналізі використовуються і

загальнонаукові методи, способи, прийоми: аналіз, синтез, індукція, дедукція, математичні та статистичні методи тощо, зокрема для цілевстановлення, вибору оптимальних рішень, узагальнення інформації.

Щодо інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, то воно визначається показниками, які підлягають аналізу, найважливішими із яких є показники, які використовуються для оцінювання стратегічного потенціалу та факторів і суб'єктів зовнішнього середовища.

Щодо суб'єктів здійснення стратегічного аналізу, то керівництво машинобудівного підприємства самостійно встановлює який саме відділ займатиметься здійсненням стратегічного аналізу. Зазвичай створення окремого підрозділу є економічно не вигідним та недоцільним. Найефективнішим є варіант, за якого найбільш обізнаний персонал відділу маркетингу та фінансово-економічного відділу співпрацюватиме і між якими здійснюватиметься розподіл завдань та обов'язків при проведенні стратегічного аналізу.

Контроль за результатами стратегічного аналізу здійснюється як безпосередньо самими виконавцями, так і керівництвом машинобудівного підприємства на кожному етапі стратегічного аналізу (див. рис. 1), оскільки проводиться аналіз дій і результатів на відповідність місії та стратегічним цілям підприємства.

Висновки. У статті нами розроблено механізм здійснення стратегічного аналізу на машинобудівному підприємстві, який дасть змогу обґрунтувати практично будь-який вид стратегічних управлінських рішень. Нами акцентовано увагу на першочерговості аналізу стратегічного потенціалу підприємства, оскільки низький рівень цього потенціалу може виключити потребу у проведенні аналізу зовнішнього середовища взагалі або скоротити його масштаби. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на визначення переліку показників для оцінювання стратегічного потенціалу та зовнішнього середовища машинобудівного підприємства.

Список літератури: 1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер / пер. с. англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. 2. Баранчев В.П. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В.П. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. – 1998. – №5. 3. Буренина Г.А. Стратегический анализ деятельности промышленного предприятия (на примере АО «Красный выборжец»): дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Буренина Галина Александровна. – Санкт-Петербург, 1995г. – 125 с. 4. Володькина М.В. Стратегический менеджмент / М.В. Володькина. – К.: Знання, 2002. – 149 с. 5. Горина Т.Ю. Методические основы и учетно-информационное обеспечение стратегического анализа деятельности малого и среднего предпринимательства: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / Т.Ю. Горина. – Тольятти. – 2008. – 16 с. 6. Керимов А.Т. Методические аспекты стратегического анализа эффективности формирования ресурсов банка / А.Т. Керимов // Культура народов Причерноморья. – 2005. – №62. – С.32-35. 7. Кириченко О.С. Стратегический менеджмент у банках / О.С. Кириченко // Банківська справа. – 2001. – № 5. – С.3. 8. Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М.І. Ковальчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 259с. 9. Левик І.С. Систематизація інструментарію стратегічного аналізу / І.С. Левик // Тези доповідей наукової конференції аспірантів, пошукувачів та

магістрів (Львів, 26 лютого 2009 р.) «Проблеми обліку, контролю та аналізу в економіці України». – 2009. – С. 31-33. **10.** Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360с. **11.** Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с. **12.** Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник / К.І. Редченко – 2-ге вид. доповнене. – Львів: «Новий світ–2000», 2003 – 272 с. **13.** Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. **14.** Стратегическое планирование / под ред. Уткина С.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЕКМОС, 1998. – 440 с. **15.** Kanter. R.M., Stein B.A., Jick T.D. The challenge of Organizational Change. – New-York et.al. 1992.

Подано до редакції 05.03.2010