

**КИСЛОВА Л.А.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри загального менеджменту,  
*Маріупольський державний університет, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічне управління будь-яким суб'єктом господарювання базується на основі проведення стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [1, с. 38]. Використання стратегічного аналізу надає можливість для створення стратегічного плану розвитку організації, що сприяє знаходженню раціональних управлінських рішень.

Метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів впливу на теперішнє і майбутнє становище підприємства, виявлення особливостей їх впливу на стратегічний вибір та визначення тенденцій його подальшого розвитку.

Предметом стратегічного аналізу є сукупність явищ всередині і зовні організації, які впливають на результати її діяльності в довгостроковому періоді діяльності.

Об'єктом стратегічного аналізу є організаційне оточення фірми (іноді його називають ринковим середовищем), яке представляє собою набір факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають здатність організації досягати поставлених цілей, а також визначати стратегічну позицію і потенціал.

Стратегічний аналіз повинен допомогти створити якомога більше варіантів вирішення завдань для ефективного прийняття рішень. Це маловірогідно, через те, що за умов невизначеності відбір певних варіантів та їх відповідне аналітичне підтвердження є дуже складним процесом.

Здебільше стратегічний аналіз визначає стратегічне становище підприємства для вирішення трьох ключових питань, які життєво важливі для будь-якої компанії в будь-якій ситуації:

- 1) В якому становищі перебуває підприємство зараз?
- 2) В якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років)?
- 3) Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути? [2, с. 26]

Процес стратегічного аналізу взаємопов'язаний з життєвим циклом стратегії, і представляє собою п'ять послідовних етапів: аналіз ідеї; аналіз можливостей; аналіз виконання; аналіз модернізації; аналіз досвіду.

На етапі аналізу ідеї необхідно проаналізувати доцільність й аргументованість ідеї; на другому етапі - розглянути та оцінити можливості, дослідити та переконатися у реалістичності здійснення стратегії у разі появи перепон та бар'єрів (третьій етап); на четвертому - побудувати план процесу модернізації (покращення, удосконалення) стратегії в умовах невизначеності

ринкового середовища; на п'ятому етапі - прийняти кінцевий варіант стратегії, з урахуванням попереднього досвіду їх моделювання та реалізації і перейти до створення ідеї нової стратегії. Отже, стратегічний аналіз є постійним процесом, який не припиняється й здійснюється поки працює підприємство.

Стратегічний аналіз проводиться шляхом аналізу зовнішнього та внутрішнього (управлінський аналіз) середовища.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища - комплексна оцінка ресурсів та елементів підприємства, на які вона має безпосередній вплив. Він призначений для оцінювання актуального стану підприємства, його реальних сильних сторін та стратегічних можливостей, а також потенційних загроз [1,39].

Тобто, управлінський аналіз дозволяє побачити ефективність тих чи інших рішень на різних рівнях управління і загальну результативність бізнес-діяльності. Потім, ґрунтуючись на результатах дослідження, можна розпланувати наступні кроки, здатні підправити поточні прогалини, або взяти орієнтир на сильні сторони і посилити їх вплив на економічну діяльність підприємства. Тому проведення стратегічного аналізу неможливо без комплексного дослідження бізнес (внутрішнього та зовнішнього) середовища підприємства.

1180

Внутрішнє середовище (мікрооточення) - зазвичай включає саме підприємство. До внутрішнього середовища підприємства відносяться всі чинники, які знаходяться в його межах і чинять постійний і безпосередній вплив на його функціонування.

Зовнішнє середовище - це середовище, що має опосередкований вплив на підприємство, не пов'язане безпосередньо з короткостроковою діяльністю підприємства, але містить багато факторів, які можуть впливати на його довгострокові рішення.

До основних типів зовнішнього середовища можна віднести:

1. Середовище, яке швидко змінюється (технологічні інновації, економічні зміни, законодавчі зміни тощо).
2. Вороже середовище, яке створюється в умовах конкурентної боротьби за увагу споживачів, перерозподілу власності та завоювання ринків.
3. Різноманітне оточення (глобальне середовище) – притаманно мультинаціональним компаніям, тобто ведення бізнесу в різних країнах.
4. Технічно складне оточення - середовище, унікальне для нових галузей (електроніка, телекомунікації, комп'ютерна та робототехніка, банківська справа та фондовий ринок, IT-технології), яке вимагає отримання та обробки складної інформації та висококваліфікованого обслуговуючого персоналу.

Залежно від діапазону і періодичності впливу на організацію зовнішнє середовище можна розділити на *макросередовище* (далеке, загальне оточення або зовнішнє макрооточення) і *мезосередовище* (ближнє, галузеве оточення або зовнішнє мікрооточення).

*Зовнішнє середовище (зовнішнє макрооточення)* - містить усі сили, які можуть вплинути на існування та добробут підприємства. Зовнішнє середовище - це сукупність факторів, які знаходяться за межами підприємства і здатні впливати на ефективність його функціонування і розвитку. Прийнято вважати, що дана група факторів в основному не підконтрольна керівництву підприємства. Їх необхідно враховувати і під них доцільно підлаштовуватися.

Основними цілями аналізу зовнішнього середовища є: оцінка навколишнього середовища; розпізнавання змін, трендів, можливостей, факторів ризику і форс-мажору.

*Мезосередовище* - це частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має постійну і безпосередню взаємодію.

*Мезосередовище (зовнішнє мікрооточення)* включає всіх зацікавлених в діяльності фірми суб'єктів (крім самої фірми). Найчастіше для аналізу цього середовища використовується модель "5 сил" Майкла Портера.

Аналіз мезооточення включає в себе наступні розділи:

1. Структурний галузевий аналіз (аналіз розвитку галузі) [3].
2. Конкурентний аналіз.
3. Аналіз стратегічних груп.
4. Аналіз зовнішніх ключових факторів успіху.
5. Аналіз споживачів, купівельної цінності; оцінка індивідуальних характеристик конкурентів; аналіз посередників, стейкхолдерів.

Ці види аналізу можуть використовуватися як окремо, так і в комплексі. Деякі види аналізу самі по собі досить складні, наприклад, структурний галузевий і конкурентний аналіз фактично є синонімом галузевого конкурентного аналізу, і використовуються на основі методу 5 конкурентних сил Майкла Портера. Необхідно так само відзначити, що якщо раніше поняття мезосередовища вичерпувалося постачальниками, споживачами і конкурентами, то тепер говорять про стейкхолдерів - зацікавлені групи, в які включають уряд, працівників, соціально незахищених, менеджерів, громадськість, кредиторів, акціонерів. В основному аналізують їх очікування, про які в інших видах аналізу зазвичай забувають.

#### **Список використаних джерел:**

1. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. Видання 2-ге доповнене. Л.: «Новий світ 2000», 2003. 272 с.
2. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232с.
3. Благун І. С., Ничик І. Л. Галузевий аналіз конкурентоспроможності ринку та формування конкурентної карти ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 10. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/213.pdf>