

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>

УДК 005.52:005.21

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ

STRATEGIC ANALYSIS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT: THEORY, METHODOLOGY

Ковальчук Тетяна Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6951-6609>

Вергун Андрій Іванович

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-3241>

Kovalchuk Tetiana, Verhun Andrii

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

В сучасних умовах виникає потреба у впровадженні нових підходів до стратегічного управління підприємством, у системі якого ключову роль відіграє стратегічний аналіз. Він допомагає виявити потенційні можливості підприємства, окреслити перспективи його розвитку та розробити різні варіанти довгострокових стратегій. Стратегічний аналіз забезпечує формування довготермінової економічної стратегії підприємства, сприяє розвитку інноваційного економічного мислення та дозволяє цілеспрямовано впливати на досліджувані об'єкти для досягнення бажаних результатів, навіть в умовах непередбачуваності ринкового середовища. Для мінімізації невизначеності розроблено інтегровану модель стратегічного та оперативного аналізу, що забезпечує своєчасне прийняття рішень для запобігання негативним змінам та оптимального використання наявних ресурсів і можливостей.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний аналіз, оперативний аналіз, методологічні елементи аналізу, середовище діяльності підприємства.

Operating in a highly dynamic, uncertain, and unpredictable business environment requires enterprises to adopt strategic management concepts that can ensure their long-term sustainability, which necessitates changes in the approaches to management decision-making processes. Strategic analysis, as a function of strategic management, largely determines the strategic capabilities of business entities, shapes their expectations regarding future development, and enables the development of alternative solutions for successful long-term strategy and mission implementation. This is achieved through examining factors affecting key external processes and evaluating both past and present conditions of specific business entities. The purpose of the study is to develop the theoretical and methodological foundations of strategic analysis as a management function, to build an integrated model of strategic and operational analysis in the strategic management system to remove uncertainty when making strategic decisions. As a methodological foundation for management decisions, it ensures they meet the following requirements: scientific validity, purposefulness, feasibility, optimality, quality, objectivity, timeliness, flexibility, effectiveness, and rationality. The aim of the research is to develop theoretical and methodological foundations of strategic analysis as a management function and to construct an integrated model of strategic and operational analysis within the strategic management system to reduce uncertainty in strategic decision-making. To control and minimize uncertainty, an integrated model of strategic and operational analysis is proposed. This model facilitates the management of information about economic changes, their causes, and deviations from expected parameters, considering external certainty, uncertainty, conflict, and risk. This enables timely management decisions aimed at preventing and quickly eliminating negative changes, while effectively maneuvering resources to fully utilize created benefits and new opportunities in achieving global objectives.

Keywords: strategic management, strategic analysis, operational analysis, methodological elements of analysis, the environment of the enterprise.



Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується жорсткою конкуренцією та невизначеністю, підприємствам необхідно розвивати стратегічне управління. Це дозволяє не лише аналізувати внутрішні процеси, але й формувати довгострокову стратегію адаптації до мінливих умов.

Стратегічне управління – це процес взаємодії організації з оточенням для досягнення її місії. Воно спрямоване на розширення горизонтів передбачення та забезпечення своєчасного реагування на зовнішні зміни. Без такого підходу підприємство ризикує опинитися в становищі короткозорості та приймати несвоєчасні рішення.

Ключовою функцією стратегічного управління є стратегічний аналіз. Його завдання полягає в: оцінці факторів впливу на поточний і майбутній стан підприємства; зіставленні внутрішнього потенціалу з можливостями зовнішнього середовища; розробці альтернативних стратегічних рішень; наданні якісної оцінки впливу управлінських рішень на результативність діяльності.

Такий підхід дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми стратегічного аналізу знайшли відображення у працях українських і зарубіжних учених-економістів І. М. Парасій-Вергуненко [2] К. І. Редченко [3] І. Ансофа [4], Л. А. Бернстайна, Дж. Дж. Уайлда [5], Дж. М. Хігінса [6], А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда [7]. Аналіз праць, присвячених даній проблемі свідчить про відсутність комплексних досліджень у сфері теорії та методології стратегічного аналізу як функції стратегічного управління, а найважливіші теоретичні та методологічні проблеми стратегічного аналізу, незважаючи на їх важливість, залишаються недостатньо дослідженими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відтак важливість дослідження визначається місцем стратегічного аналізу в управлінні та недостатнім ступенем обґрунтування його теоретичних і методологічних засад як функції управління. Важливими є й дослідження моделі ефективного аналітичного забезпечення стратегічного управління, яка інтегрує можливості стратегічного та оперативного економічного аналізу

для зменшення ступеня невизначеності при прийнятті стратегічних рішень.

Мета дослідження. Мета дослідження – розвинути теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу як функції управління, побудувати інтегровану модель стратегічного та оперативного аналізу в системі стратегічного управління для зняття невизначеності при прийнятті стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних мінливих бізнес-умовах підприємствам необхідно змінювати підходи до прийняття управлінських рішень, орієнтуючись на довгострокове зростання. Стратегічне управління є безперервним процесом вироблення рішень на основі визначених місії, цілей, стратегій та розробленої системи стратегічних планів. Ключовими особливостями управління є: цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану, взаємозв'язок функцій управління, адаптація до змін ринкового середовища.

Стратегічний аналіз не є автономною функцією, а взаємопов'язаний з іншими управлінськими процесами, впливаючи на їх розвиток і вдосконалення.

Водночас, як вважає І. Ансоф [4, с. 31], стратегічний аналіз є одним з етапів стратегічного управління підприємством, яке, складається з двох підсистем: 1 – аналізу та вибору стратегічної позиції; 2 – оперативного управління в реальному масштабі часу.

Відтак, стратегічний аналіз як етап стратегічного управління має оцінити головні впливи на теперішній та майбутній стан суб'єкта господарювання та визначити їх визначальний вплив на вибір його раціональної стратегічної поведінки з багатьох альтернатив і формування всієї системи функціонування.

Складність і багатогранність процесу прийняття управлінських рішень визначається характеристиками самих управлінських рішень. Кожне рішення – це вибір альтернативи для розв'язання проблемної ситуації. Ускладнення процесу прийняття рішень зумовлене невизначеністю середовища та множиною критеріїв вибору. Особа, що приймає рішення має поєднувати розуміння об'єктивних закономірностей та варіативності ситуацій.

Особливостями стратегічних рішень є високий рівень ризику, неможливість абсолютно точного прогнозування, орієнтація на людський потенціал, адаптивність до зовнішніх змін.

Стратегічний аналіз виступає методологічною основою вироблення управлінських рішень, забезпечуючи їх науковість, обґрунтованість та спрямованість на довгострокову перспективу підприємства. Процес вироблення стратегічних управлінських рішень ілюструє рис. 1.

Отже, стратегічний аналіз є початковим етапом стратегічного управління та інформаційно-аналітичним забезпеченням кожної стадії вироблення рішень. Саме за допомогою аналізу можна провести якісну оцінку управлінських рішень; визначити повноту та вірогідність інформаційного забезпечення для їх обґрунтування; виявити можливості й оцінити вирішальні впливи на теперішнє та майбутнє становище підприємства та визначити їх специфічний вплив на стратегічний вибір; діагностувати ризик в умовах невизначеності; дати оцінку стратегії і тактики економічних перетворень; розробити механізм попередження кризових явищ; виявити фактори швидшого досягнення мети; визначити пріоритети стратегічного розвитку економічної системи;

розробити й обґрунтувати систему заходів активного впливу на прогресивний інноваційний розвиток; частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень та підвищити їх ефективність.

Управлінські рішення, наскільки б вони не були добре обґрунтованими з погляду теорії та підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. Метою ж управління є виконання реальної роботи реальними людьми. Успішним вважається таке рішення, яке реалізується практично – перетворюється в дію результативно й ефективно.

При прийнятті рішення необхідно враховувати формалізовані та неформалізовані процедури, тому що цей процес ґрунтується не тільки на одержаній аналітичній інформації, а також на інтелекті, досвіді, логіці та інших якостях керівника, який приймає управлінські рішення. Аналіз дозволяє знизити невизначеність при прийнятті управлінського рішення, яке ґрунтується на інтуїції. При цьому, на думку Л. А. Бернстайна, «аналіз не усуває потреби в діловому чутті, але створює

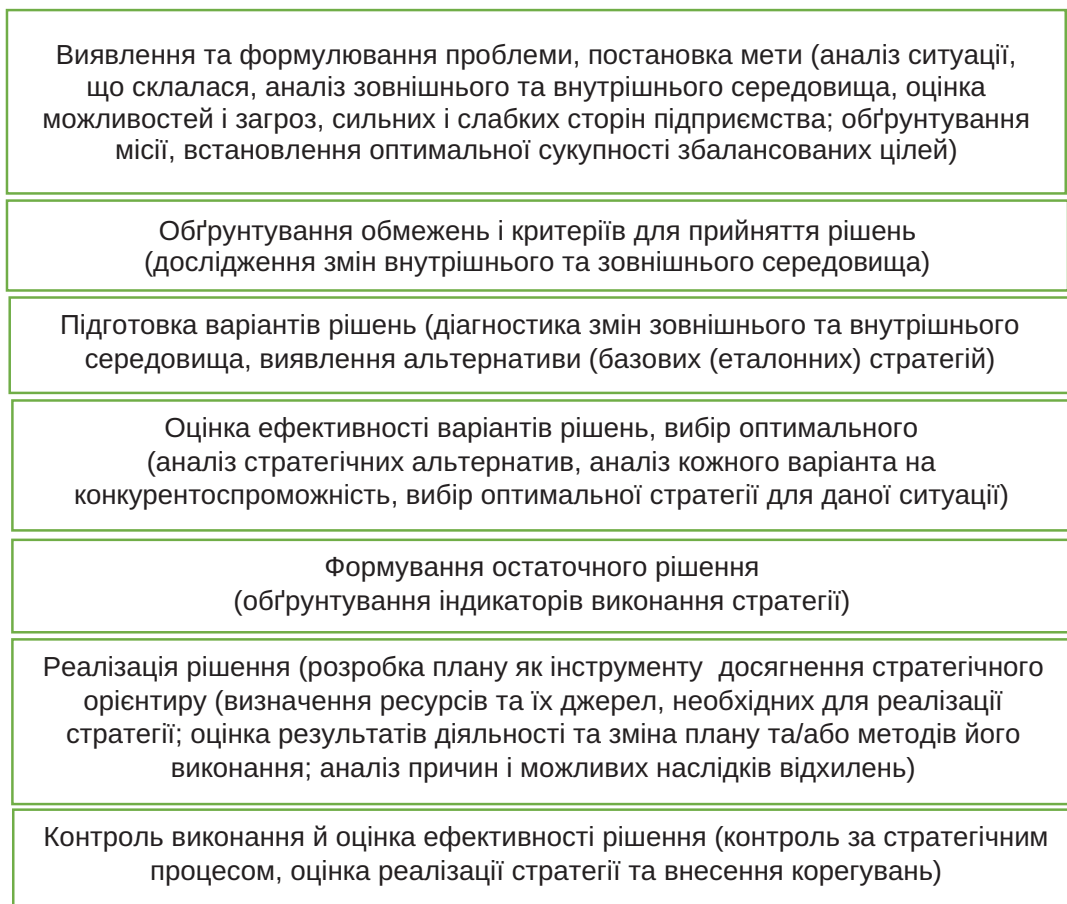


Рис. 1. Етапи процесу вироблення управлінських рішень

Джерело: складено авторами

міцну основу для його раціонального застосування» [5, с. 84].

Для вироблення ефективних стратегічних управлінських рішень дуже важливо з теоретичної та методологічної точок зору своєчасно і адекватно реагувати на актуальні потреби стратегічного управління. Виходячи із значимості стратегічного аналізу в процесі стратегічного управління, необхідно розробити збалансовані його теоретичні та методологічні засади, які б відповідали вимогам стратегічного управління. На наш погляд, стратегічний аналіз – це системне комплексне органічно взаємозв'язане дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на економічні перспективи господарської одиниці щодо обґрунтування місії, цілей, формування ефективних стратегій та розробки системи планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів, діагностика й оцінка змін зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей, пошук шляхів адаптації до змін і нових можливостей у досягненні глобальних цілей [1, с. 46].

Отже, у змістовному аспекті стратегічний аналіз можна представити як процес, що полягає в оперативній ідентифікації, постійній систематизації і аналітичній обробці інформації про стан і динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства з метою надання його керівництву рекомендацій, які слугуватимуть формалізованою базою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо об'єкта аналізу, розробки конкурентоспроможних альтернатив відповідно до ситуації, що склалася для досягнення встановлених цілей. До цього можна додати, що процес стратегічного аналізу інтегрує стратегічне становище підприємства шляхом визначення змін, які виникли в бізнес-середовищі підприємства та виявлення його впливу на підприємство, його діяльність, визначення переваг і ресурсів підприємства залежно від цих змін. З цих позицій, мета стратегічного аналізу – на основі дослідження системи об'єктивних і суб'єктивних факторів, які характеризують динамічне зовнішнє та внутрішнє середовище, оцінки минулого й сучасного стану конкретного господарюючого суб'єкта сформулювати очікування по відношенню до його майбутнього розвитку, забезпечити розробку альтернативних варіантів рішень щодо вдалої довгострокової стратегії, ефективних методів конкуренції та ведення бізнесу для функціонування в довгостроковій

перспективі та забезпечення реалізації своєї місії, цільових орієнтирів.

Оскільки стратегічні рішення спрямовані в майбутнє та пов'язані з великою невизначеністю, значним залученням ресурсів, то вони генерують потребу своєчасного реагування на непередбачені впливи шляхом прийняття оперативних рішень для адаптації цілей, стратегій до непередбачених змін. Підтвердженням цього є висновок, зроблений А.А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом – «Стратегічне управління – це процес формування стратегічного бачення керівництвом, постановка цілей, розробка та реалізація стратегії, своєчасне коригування бачення, цілей, стратегії та реалізації» [7, с. 105].

Як правило, у процесі стратегічного управління визначається необхідність проведення стратегічних змін на підприємстві, утворення організаційної структури, що відповідатиме рівню цих змін. Оперативне управління дозволяє раціонально та цілеспрямовано використовувати діючу стратегічну позицію підприємства для забезпечення короткострокових сьогоденних цілей, що вбезпечуватиме подальшу реалізацію стратегічних цілей. Водночас, інтеграція стратегічного і оперативного управління потребує інтеграції стратегічного і оперативного аналізу. Оперативний економічний аналіз забезпечуватиме управління інформацією про зміну економічної ситуації, причини цієї зміни, відхилення від передбачених параметрів, зважаючи на зовнішню визначеність, невизначеність, конфлікт і ризик для своєчасного вироблення управлінських рішень, спрямованих на попередження та швидке усунення негативних змін, ефективне маневрування ресурсами щодо найповнішого використання створеної вигоди. Для визначення напрямів пріоритетних змін методологією оперативного аналізу передбачається проведення глибокої діагностики причин, які обумовлюють і визначають характер змін і розвитку; обґрунтування сукупності причин змін, оцінка їх кореляційної значущості та побудова алгоритму причинно-наслідкового зв'язку. На основі дослідження причинно-наслідкових зв'язків зміни об'єктів проводиться об'єктивна оцінка їх розвитку. Важливо підкреслити, що зміни залежно від їх глибини та характеру варіюють від незмінного функціонування до повної перебудови суб'єкта господарювання, коли відбувається його фундаментальна зміна. Відтак, управління турбулентними процесами вимагає нового підходу до аналізу результатів діяль-

ності. У зв'язку з тим, що середовище нестабільне, і подекуди навіть агресивне, а ризик неминучий елемент керованої системи, для ефективної діяльності суб'єкта господарювання, а також для його переходу на якісно новий рівень розвитку, що дозволяє розширити конкурентні переваги, зростає потреба аналітичних досліджень спрямованих на пошук шляхів швидкої адаптації до мінливого зовнішнього середовища та визначення пріоритетів сталого розвитку, тобто створення

передумови для побудови гнучкої системи управління підприємством. При цьому оперативний економічний аналіз має: своєчасно діагностувати симптоми небезпечного розвитку та забезпечити можливості для передбачення змін і оцінки ризиків; вивчити фактори та причини, що призвели до появи проблемної ситуації в цілому і її утворюючих елементів і розробити систему заходів спрямовану на зведення до мінімуму неефективних змін, створення необхідного підґрунтя для

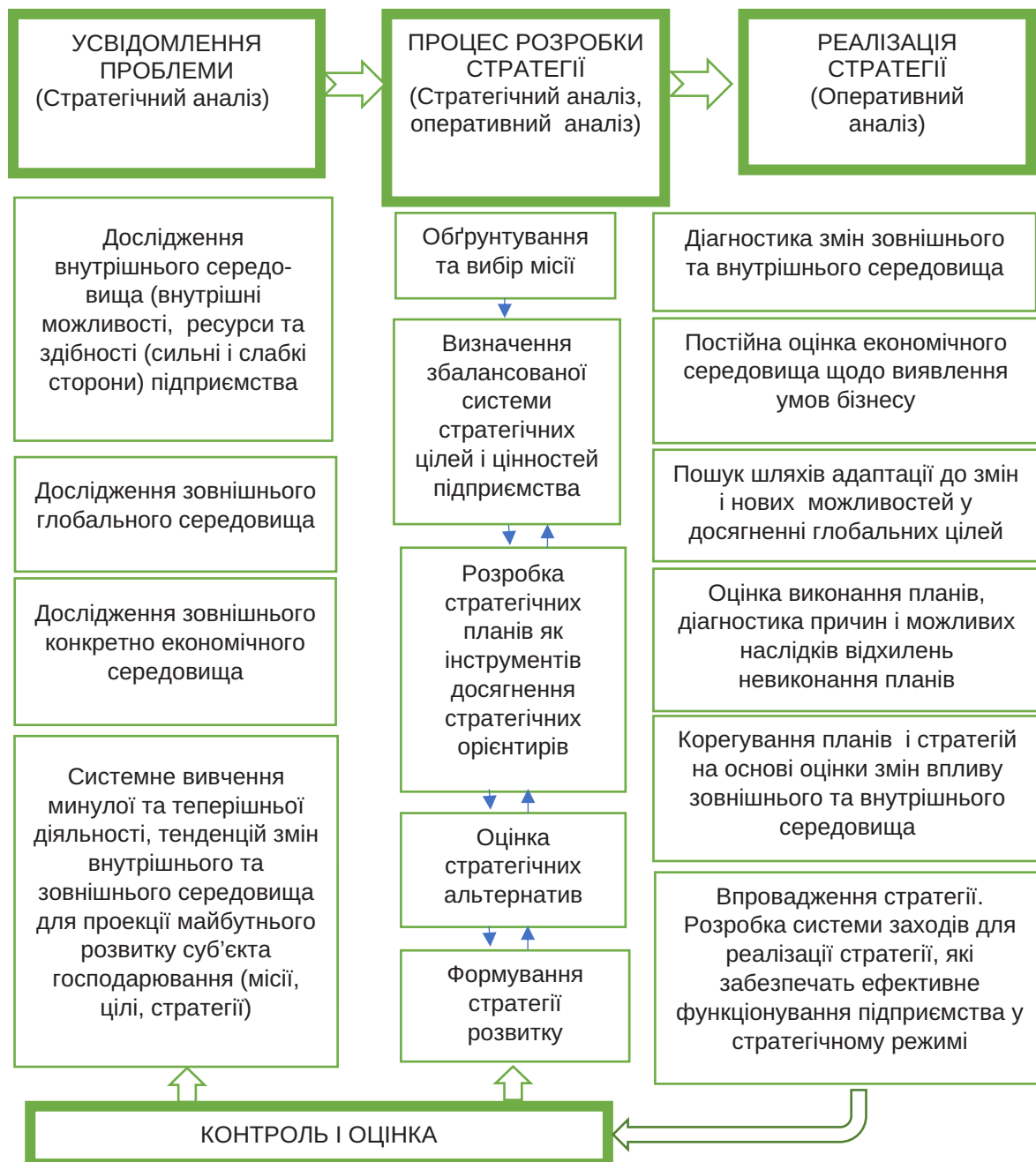


Рис. 2. Інтегрована модель стратегічного та оперативного аналізу в системі стратегічного управління

Джерело: складено авторами

подальшого розвитку і уникнення можливих відхилень від намічених цілей, або переходу на якісно новий рівень розвитку; виявляти потенційні можливості зміни та розвитку економічної системи, обґрунтовувати механізм їх реалізації.

Така організація аналітичної роботи, через визначення та реалізацію конкретних завдань оперативного аналізу та контроль дій виконавців встановлених завдань, дозволить шляхом швидкого втручання у бізнес-процеси звести до мінімуму негативні наслідки змін, а також вплив фактора «невизначеності майбутнього», забезпечить неперервний пошук шляхів гнучкої адаптації підприємства до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей його подальшого розвитку, тобто дозволить підпорядкувати повсякденну діяльність аналітиків досягненню стратегічних орієнтирів, розвиватиме їх стратегічне аналітичне мислення. Модель об'єднання стратегічного та оперативного аналізу в системі стратегічного управління представлена на рисунку 2.

Висновки. Функціонування підприємств в умовах високого рівня динамічності, невизначеності та непередбаченості бізнес-середовища потребує концепції стратегічного управління підприємством, яка здатна забезпечити йому довгострокове існування, що вимагає зміни підходів до процесу вироблення та прийняття управлінських рішень. Стратегічний

аналіз як функція стратегічного управління значною мірою визначає стратегічні можливості суб'єктів господарювання, формулює їх очікування по відношенню до майбутнього розвитку, забезпечує розробку альтернативних варіантів рішень щодо вдалої довгострокової стратегії та реалізації своєї місії на основі дослідження факторів змін головних процесів у зовнішньому середовищі, оцінки минулого й сучасного стану конкретного господарюючого суб'єкта; як методологічна основа вироблення управлінських рішень – сприяє тому, щоб вони відповідали таким вимогам: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, реальність, оптимальність, якість, об'єктивність, своєчасність, гнучкість, ефективність, раціональність.

Для контролю за невизначеністю та зведенням її до мінімуму запропоновано модель інтеграції стратегічного та оперативного аналізу, реалізація якої забезпечує управління інформацією про зміну економічної ситуації, причини цієї зміни, відхилення від передбачених параметрів зважаючи на зовнішню визначеність, невизначеність, конфлікт і ризик для своєчасного вироблення управлінських рішень, спрямованих на попередження та швидке усунення негативних змін, ефективно маневрування ресурсами щодо найповнішого використання створеної вигоди та нових можливостей у досягненні глобальних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ковальчук Т. М. Стратегічний аналіз: навч. посібник. Чернівці. Чернівецький нац. ун-т, 2015. 424 с.
2. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. К. : КНЕУ, 2007. 360 с.
3. Редченко К.І. Стратегічний аналіз в бізнесі : навч. посібник вид 2-е, доповнене. Львів : «Новий світ-2000», 2010. 272 с.
4. Ansoff I. Strategic management. Wiley, 1979. 236 p.
5. Bernstein L. A. , Wild J. J. Financial Statement Analysis: Theory, Application, and Interpretation. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 864 p.
6. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Textand Cases. Chicago : The Drydent Press, 1983. 237 p.
7. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p.

REFERENCES:

1. Kovalchuk T.M. (2015) *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Chernivtsi: Chernivetskyi nats. un-t, 424 p. (in Ukrainian)
2. Parasii-Verhunencko I. M. (2007) *Stratehichnyi analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia* [Strategic analysis in banks: theory, methodology, practice: monograph]. K. : KNEU, 360 p. (in Ukrainian)
3. Redchenko K. I. (2010) *Stratehichnyi analiz v biznesi : navch. posibnyk* [Strategic analysis in business]. Lviv : «Novyi svit-2000», 272 p. (in Ukrainian)
4. Ansoff I. (1979). Strategic management. Wiley. 236 p.

5. Bernstein L. A. , Wild J. J. (1998) Financial Statement Analysis: Theory. 864 p. Application, and Interpretation. Irwin/McGraw-Hill.
6. Higgins, J. M. (1983). Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. Chicago: The Dryden Press. 237 p.
7. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill. 1059 p.