

**Бурденюк Т.Г.,**  
к.е.н., доцент кафедри обліку  
в державному секторі економіки та сфері послуг,  
Тернопільський національний економічний університет

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЯК ОКРЕМОГО НАПРЯМУ АНАЛІТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**Анотація.** У статті здійснено аналіз науково-теоретичних підходів до визначення сутності стратегічного аналізу. Визначено його теоретичні та методичні особливості. Запропоновано авторське бачення стратегічного аналізу як окремого напрямку аналітичних досліджень.

**Ключові слова:** аналіз, конкуренція, конкурентоспроможність, модель, ринок стратегія, середовище, фактор.

**Постановка проблеми.** Сучасне динамічне зовнішнє середовище активізує вітчизняні підприємства до вироблення та реалізації механізмів ефективної конкурентної боротьби і досягнення стійких переваг, що передбачає необхідність упровадження в практику стратегій довготермінового виживання та, за необхідності, їх коригування чи поновлення. За відсутності комплексної методики аналізу зовнішнього середовища виникає низка важливих питань, які потребують вирішення. Комплексне виконання цих завдань є прерогативою стратегічного управління, в основі якого – стратегічний аналіз. Розроблення ефективних методик стратегічного аналізу підприємства зумовлює необхідність дослідження його організаційних, теоретичних та методичних особливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз багатьох літературних джерел дає підстави стверджувати, що проблеми стратегічного аналізу підприємства постійно перебувають у центрі уваги вчених-економістів. Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми є праці І. Ансоффа [1], Р. Акоффа [2], К. Ендрюса [3], А.Д. Чендлера [4]. Ідеї класиків покладені в основу сучасного бачення стратегічного аналізу як самостійного напрямку аналітичних досліджень, розробленню теоретико-прикладних аспектів котрого присвячені роботи вітчизняних науковців Т.Г. Бурденюка [5], Т.В. Головка [6], С.М. Жукевич [7], М.І. Ковальчука [8], І.М. Парасій-Вергуненко [9], С.В. Сагової [6], К.І. Редченка [10], І.Д. Фаріона [11] та інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** При вагомій науковій та практичній значимості вищезазначених досліджень не всі питання цієї багатогранної проблеми знайшли своє вирішення. За межами наукового вирішення залишилися питання концептуально-методологічних засад стратегічного аналізу та методичні питання його здійснення в системі управління підприємством. У наукових дослідженнях недостатньо розкриті проблеми теоретичних і методичних засад стратегічного аналізу як самостійного напрямку аналітичних досліджень, не має єдиної точки зору на предмет стратегічного аналізу, не до кінця визначено його місце та роль у системі стратегічного управління. Тому необхідні глибше наукове осмислення економічної сутності стратегічного ана-

лізу, дефініція та систематизація наявних теоретичних розробок, розгляд його теоретичних та методичних особливостей.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є визначення економічної сутності стратегічного аналізу, визначення його особливостей як окремого напрямку аналітичних досліджень, встановлення місця стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємства. Для досягнення окресленої мети необхідно дослідити концептуальні підходи до визначення стратегічного аналізу на предмет виявлення принципових розбіжностей у наукових позиціях щодо його змісту, особливостей та етапів проведення.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз вітчизняної та іноземної літератури підтверджує існування кількох наукових підходів до змісту стратегічного аналізу.

В.Д. Маркова і С.Л. Кузнецова розглядають стратегічний аналіз як первинний етап стратегічного менеджменту, що має на меті відстежувати найважливіші для майбутнього підприємства стратегічні фактори. Основною метою аналізу факторів, як вважають дослідники, є виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін підприємства [12, с. 30]. Д. Аакер, поділяючи стратегічний аналіз на зовнішній (аналіз покушів, конкурентів, ринку і середовища) та внутрішній (аналіз результатів діяльності, детермінанти стратегії), трактує його як оцінку стратегічних невизначеностей, тенденцій, можливостей і загроз середовища, а також стратегічних обмежень, проблем, сильних та слабких сторін підприємства [13, с. 46]. Д. Кемпбел, Д. Стоунхаус і Б. Хьюстон основний напрям дослідження стратегічного аналізу вбачають у вивченні внутрішніх процесів, структури компанії, її мікро- та макросередовища [14, с. 11-12]. З.С. Шершньова, розглядаючи стратегічний аналіз як систему ретроспективного аналізу, власне стратегічного й аналізу ринків (потреб), по суті, зводить його до змістовного та більш-менш формального опису об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Науковець вважає, що результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення [15, с. 59-62].

Представники даного підходу розглядають стратегічний аналіз як окремий елемент стратегічного управління і практично ототожнюють його зі SWOT-аналізом. Така наукова позиція, на нашу думку, містить низку дискусійних аспектів: по-перше, хоча аналітичні дослідження у системі стратегічного аналізу і зосереджені певною мірою на майбутніх загрозах і можливостях зовнішнього середовища та покликані враховувати сильні й слабкі сторони підприємства, між SWOT-аналізом та стратегічним аналізом є низка істотних відмінностей (рис. 1); по-друге, нема орієнтації на концепцію аналізу зовнішнього середовища; по-третє, стратегічний аналіз розглянутий відірвано від його теоретичних та методологічних особливостей.

Із точки зору наукової сутності стратегічного аналізу дослідники практично не відрізняються поглядами на зміст цієї категорії, проте за методикою та спектром питань, введених у стратегічний аналіз, у твердженнях різних авторів є суттєві розбіжності.

Низка науковців основним призначенням стратегічного аналізу вважають аналіз середовища. Як стверджує К.І. Редченко, «стратегічний аналіз вивчає, насамперед, чинники зовнішнього середовища, досліджує їх можливий вплив на розвиток підприємства, визначає оптимальний шлях досягнення цільових орієнтирів із урахуванням необхідності: адаптації до зовнішнього середовища; впливу на зовнішнє середовище за рахунок внутрішніх сильних сторін, які називають чинниками утворення конкурентних переваг» [10, с. 8].

На вплив середовища на діяльність підприємства акцентують увагу Т.В. Головка і С.В. Сагова. Під стратегічним аналізом вони вбачають початковий етап розроблення стратегії діяльності підприємства, ґрунтованої на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовищ, в якому перебуває підприємство, і дає змогу виявити та вивчити: ситуацію й умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство; ситуацію всередині самого підприємства [6, с. 8]. До схожого висновку приходить Є.А. Уткін. У його розумінні стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу середовища, в стратегічний план підприємства [16, с. 309].

Ігнорування впливу факторів зовнішнього середовища суттєво обмежує можливості як ретроспективного, так і перспективного аналізу, унеможливує обрання правильних орієнтирів при визначенні стратегічних цілей (рис. 2).

Цей напрям досліджень є найскладнішою і найтрудомісткішою ділянкою в системі стратегічного аналізу. Проте така

позиція авторів свідчить про односторонній підхід до визначення суті стратегічного аналізу, в якому не враховуються особливості цього виду аналітичних досліджень.

Поширеними в економічній літературі є наукові позиції, у яких стратегічний аналіз розглядається крізь призму двох чинників: дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу. У науковому баченні М.В. Володькіної стратегічний аналіз є «одним із методів визначення майбутніх тенденцій розвитку фірми...» [14, с. 61]. Російські науковці В.Д. Немцов та Л.С. Довгань також наголошують на прогностичній функції стратегічного аналізу. За їх твердженням, «дані, отримані в процесі аналізу, є підґрунтям для розроблення загальної концепції управління об'єктом дослідження та системою способів управління ним» [18, с. 18]. Проте перспективна спрямованість стратегічного аналізу не означає врахування лише майбутніх подій і факторів, що діятимуть у перспективі. Не можна погодитися і з тим, що стратегічний аналіз та перспективний аналіз – це ідентичні поняття. Слушним є твердження К.І. Редченко, що «зміст перспективного економічного аналізу полягав у вивченні ретроспективних тенденцій, виробленні прогнозів, визначенні варіанта (перспективи) розвитку і розробленні перспективного плану для певної галузі, централізованого міністерства або відомства. Ті ж самі завдання, тільки на рівні окремого підприємства (корпорації), виконує і стратегічний аналіз, але з однією і дуже суттєвою – відмінністю. Стратегічний аналіз вивчає, насамперед, чинники зовнішнього середовища...» [10, с. 9].

Розглянувши найпоширеніші дефініції стратегічного аналізу, варто також виділити окремі підходи науковців, у яких основний акцент зроблено на такій його особливості, як комплексність дослідження різних аспектів діяльності суб'єкта

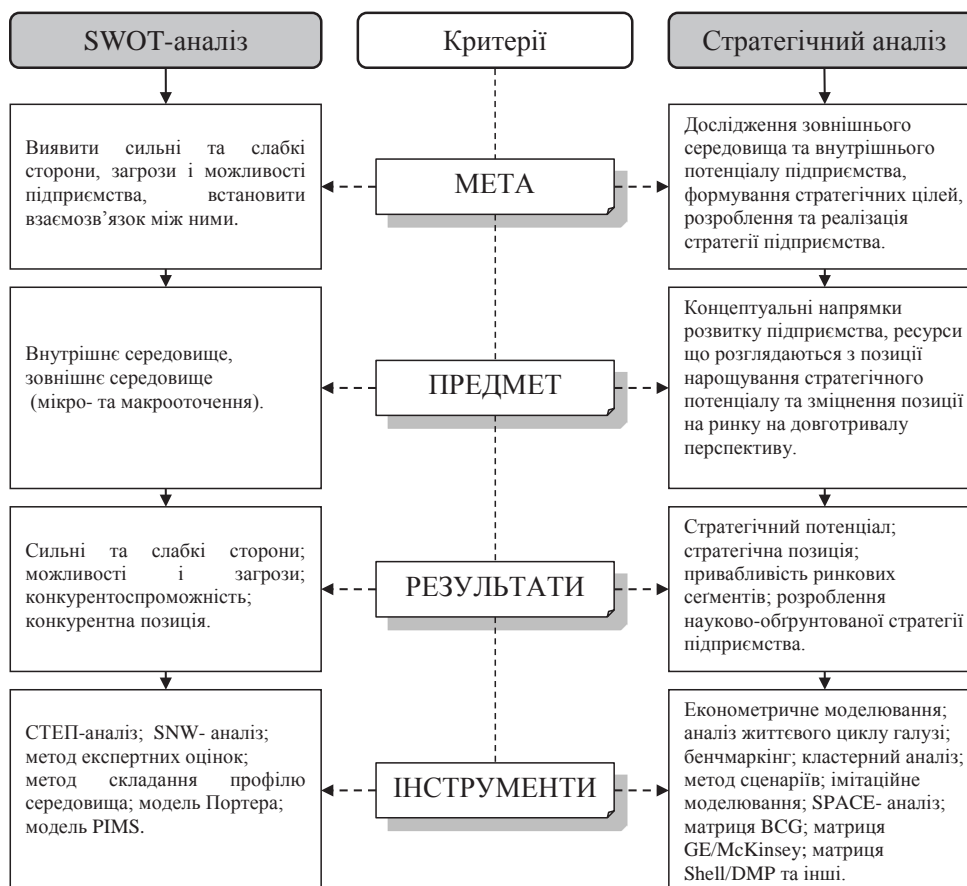


Рис. 1. Критерії відмінності SWOT-аналізу та стратегічного аналізу

господарювання. Основною відмінністю стратегічного аналізу від традиційного економічного аналізу є не відокремлене дослідження окремих господарських операцій, а комплексне вивчення усієї діяльності як збалансованої системи дій для досягнення стратегічних цілей [8]. Комплексності дослідження у стратегічному аналізі необхідно дотримуватися на всіх етапах управлінського процесу. Комплексний підхід у стратегічному аналізі передбачає використання збалансованої системи показників, що дають змогу системно враховувати наслідки зміни того чи іншого показника в результаті об'єктивних факторів, визначати їхній вплив на інші взаємопов'язані показники і своєчасно вносити відповідні коригування в плани з метою досягнення стратегічних цілей.

На нашу думку, найлогічнішим методологічно є визначення, ґрунтоване на поєднанні таких особливостей стратегічного аналізу, як аналіз середовища, дослідження майбутніх подій та його перспективна спрямованість. Наприклад, професор Є.В. Мних вважає «Стратегічний аналіз – це, насамперед, процес визначення критично важливих ситуацій зовнішнього та внутрішнього середовищ, що можуть впливати на досягнення підприємством перспективних цілей» [19, с. 41]. Однак не менш важливими рисами стратегічного аналізу є дослідження майбутніх подій та його перспективна спрямованість: «стратегічним аналізом називають дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Його особливість полягає у проєкції минулого і теперішнього стану об'єкта на перспективу, враховуючи спадковість чи повну стійкість зміни економічних показників» [19, с. 41].

Розглянуті науково-теоретичні підходи структурують досліджуваний вид аналізу, до того ж автори акцентують на різних складових стратегічного аналізу, виділяючи їх як основні критеріальні ознаки (табл. 1).

Незважаючи на відмінність у підходах до визначення сутності поняття, їх усіх, на нашу думку, можна об'єднати і сформулювати загальні риси стратегічного аналізу:

1) незамінний елемент кожного із етапів стратегічного управління. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу, а за необхідності потребують перегляду місії компанії, цілей діяльності, стратегічних планів і механізмів їх здійснення. Стратегічний аналіз як функція стратегічного менеджменту є безперервним процесом – оцінка діяльності та її коригування це одночасно закінчення і початок процесу стратегічного аналізу;

2) аналітичний апарат дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на підприємство;

3) дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу;

4) комплексність аналітичних досліджень. Характерною відмінністю стратегічного аналізу від інших видів аналізу є комплексне дослідження всієї діяльності підприємства;

5) здійснення аналітичних досліджень до початку господарських процесів, а не після них, як у ретроспективному аналізі. У цьому плані стратегічний аналіз поєднує елементи прогнозування, планування та менеджменту. При аналітичному обґрунтуванні оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей необхідно враховувати минулий досвід, тенденції розвитку економічних процесів, що склалися в ретроспективі, тому, на нашу думку, прогнозування варто розглядати як елемент методу стратегічного аналізу.

У зв'язку з цим пропонуємо визначати стратегічний аналіз як систему комплексного дослідження економічних явищ та процесів у їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на діяльність господарюючого суб'єкта та визначають формування ефективної стратегічної поведінки для досягнення намічених цілей.

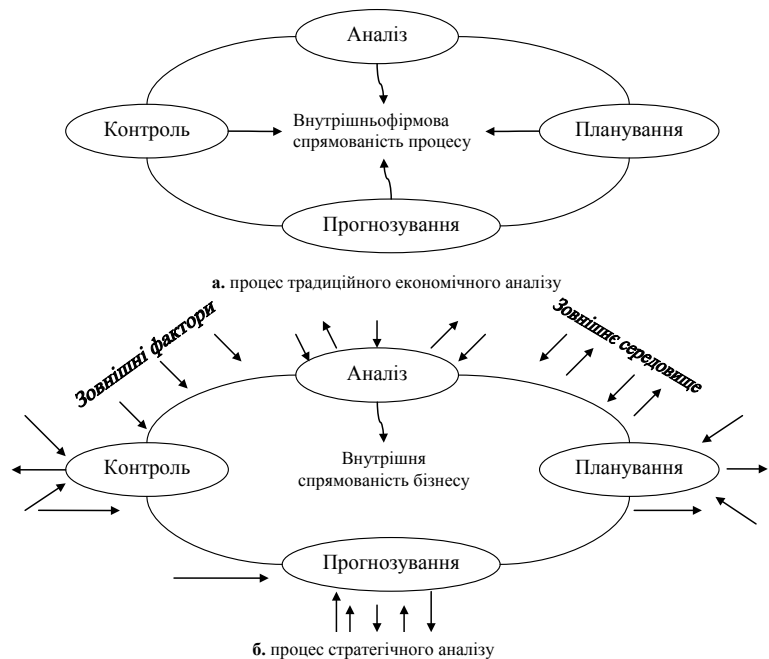


Рис. 2. Схема традиційного економічного та стратегічного аналізу

Таблиця 1

Розбіжності у підходах визначення стратегічного аналізу

Критеріальні ознаки стратегічного аналізу	Автори	В. Маркова і С. Кузнцова	Д. Аакер	Д. Кемпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон	З. Шершньова	В. Винокуров	К. Радченко	Т. Головка і С. Сагова	Є. Уткін	М. Володькіна	В. Немпов і Л. Довгань	Є. Мних	М. Круглов і Н. Круглова
Окремий елемент системи управління		+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-
SWOT-аналіз		+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+
Аналіз середовища		-	-	-	+		+	+	+	-	-	+	+
Дослідження майбутніх подій		-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-
Перспективна спрямованість аналізу		-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+

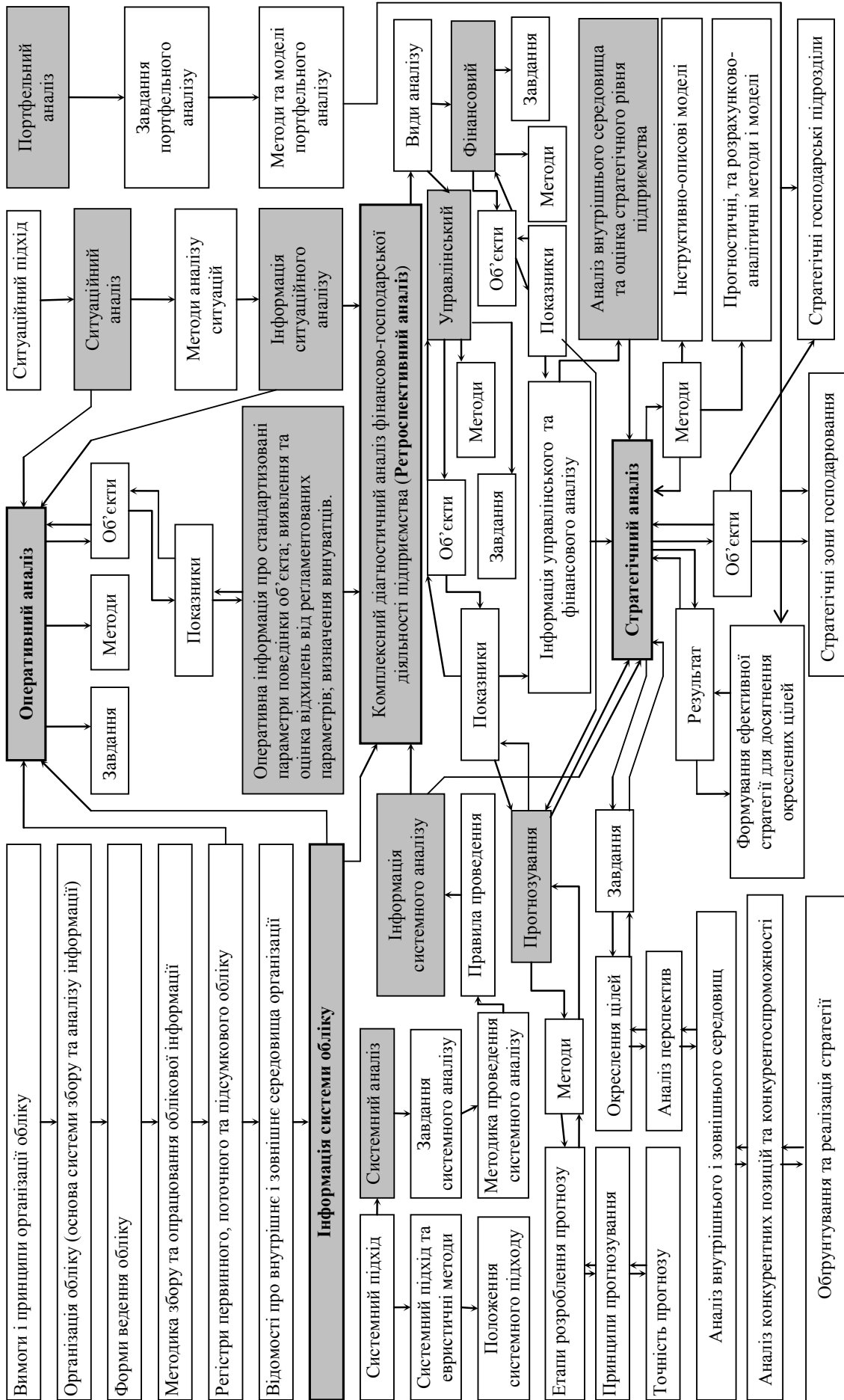


Рис. 3. Рекомендовані складові аналітичного процесу на підприємстві

Переваги такого бачення стратегічного аналізу такі:

1) підприємство розглядають як цілісну систему, що дає змогу аналізувати концептуальні напрямки його діяльності та розвитку в поєднанні зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовища;

2) передбачає ймовірність виникнення ситуацій із високим рівнем невизначеності та ризиковості, тому вся організація всередині підприємства є реакцією на зовнішнє середовище;

3) акцентує як на проблемі раціонального використання й нарощування стратегічного потенціалу, так і завданні гнучкого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища;

4) враховує теоретичні та методологічні особливості досліджуваного виду аналізу;

5) визначає актуальність та ефективність (результативність) аналітичних досліджень у стратегічному і тактичному управлінні.

У часовому аспекті аналітична система підприємства функціонує в трьох режимах: стратегічного, ретроспективного й оперативного аналізу (рис. 3). Ретроспективний та оперативний аналізи становлять традиційну систему економічного аналізу, основними перевагами якої, на нашу думку, є: по-перше, процес аналізу та планування дає змогу прогнозувати фінансові результати на період запропонованої бізнес-стратегії; по-друге, при реалізації бізнес-стратегії наявний процес контролю дає змогу порівняти фактичні й планові результати. Переваги традиційної системи аналізу беззаперечні, проте вона не враховує фактори зовнішнього середовища, не забезпечує необхідної аналітичної підтримки підприємству при розробленні та реалізації стратегії. Стратегічний аналіз значною мірою сприяє аналітичним дослідженням у стратегічному та поточному управлінні за такими напрямками:

1) маркетинговий аналіз за дослідженням економічного середовища і характеру його зміни;

2) аналіз стратегії господарюючого суб'єкта, дослідження тенденцій і закономірностей зміни явищ та процесів, об'єктивних і суб'єктивних причин, що їх зумовлюють;

3) аналіз та оцінка еластичності змін економічних показників в обґрунтуванні стратегії і тактики бізнесу;

4) визначення й оцінка ризику підприємництва;

5) аналіз ринку і стану конкуренції на ньому;

6) аналіз конкурентоспроможності та фактичного стратегічного становища підприємства на ринку.

При цьому основними об'єктами стратегічного аналізу є місія та цілі підприємства, внутрішнє і зовнішнє середовища діяльності, напрямки функціонування і розвитку підприємства, формування та оцінка варіантів стратегії. Мета аналізу – виявлення поточного стану об'єктів дослідження, їх моделювання та прогнозування, визначення тенденцій і можливих напрямків розвитку. Предметом стратегічного аналізу є причинно-наслідкове дослідження стану, властивостей, зв'язків та реакції об'єктів стратегічного аналізу на впливи зовнішнього і внутрішнього середовищ в ідентифікованих просторово-часових межах.

**Висновки і пропозиції.** Ознайомлення та критичний аналіз багатьох літературних джерел дали підстави представити стратегічний аналіз як низку потужних аналітичних інструментів, за допомогою яких майбутнє будь-якого бізнесу можна перед-

бачити настільки точно, що буде змога безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього.

Стратегічний аналіз – окремий вид економічного аналізу, основними етапами якого є виявлення цілей та місії організації; аналіз середовища організації (оцінка потенціалу, аналіз перспектив зростання, аналіз ринку і стану конкуренції, аналіз конкурентоспроможності, стратегічна сегментація, оцінка стратегічної позиції та шляхів диверсифікації); формування та оцінка варіантів стратегії.

#### Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл]. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Ackoff R. L. 1970. A Concept of Corporate Planning. John Wiley and Sons: N. Y.
3. Andrews K. R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
4. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 1962.
5. Бурденюк Т.Г. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємств: автореферат дисертації канд. екон. наук: 08.00.09. «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Т.Г. Бурденюк; Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2011. – 19 с.
6. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни] / Т.В. Головка, С.В. Сагова; [за ред. д. е. н. проф. М.В. Кужельного]. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
7. Жукевич С.М. Стратегічний аналіз діяльності підприємств споживчої кооперації: автореферат дисертації канд. екон. наук: 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / С.М. Жукевич; Тернопільський державний економічний університет. – Тернопіль, 2006. – 20 с.
8. Ковальчук М.І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві: навч. посібник / Ковальчук М.І. – К.: КНЕУ, 1997. – 224 с.
9. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: [монографія] / Парасій-Вергуненко І.М. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
10. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / Редченко К.І. – [Вид. 2-ге, доп.]. – Львів: Новий Світ – 2000, 2003. – 272 с.
11. Фаріон І.Д. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств / І.Д. Фаріон, Т.Г. Бурденюк // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги XXI, 2008. – Вип. III. Економічні науки. – С. 115-127.
12. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.Л. Кузнецова. – М.: Инфра-М.: Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
13. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Девид Аакер; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Коптуревского]. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
14. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник / Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б.; [пер. с англ. Н.И. Алмазовой]. – М.: ООО «Изд-во Проспект», 2003. – 336 с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / Шершньова З.Є. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
16. Уткин Э.А. Управление фирмой / Уткин Э.А. – М.: «Акалис», 1996. – 516 с.
17. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Володькина М.В. – [2-е изд., испр.]. – К.: Знання, 2004. – 149 с.
18. Немцов В.Д. Стратегическое управление / В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань. – М.: Финансы и статистика. 2002. – 286 с.
19. Мних С.В. Економічний аналіз: підручник / Мних С.В. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.

**Бурденюк Т.Г. Концептуальные основы стратегического анализа как отдельного направления аналитических исследований**

**Аннотация.** В статье осуществлен анализ научно-теоретических подходов к определению сущности стратегического анализа. Определены его теоретические и методические особенности. Предложено авторское видение стратегического анализа как отдельного направления аналитических исследований.

**Ключевые слова:** анализ, конкуренция, конкурентоспособность, модель, рынок, стратегия, среда, фактор.

**Burdenyuk T.G. Conceptual framework for strategic analysis as a separate direction of analytical studies**

**Summary.** In the article the conceptual and methodological basis of the strategic analysis as a separate direction of analytical studies have been depicted. The author has proved that strategic analysis is a special kind of economic analysis and the main stage of strategic management. Due to review and critical analysis of the literature enabled to present strategic analysis as series of powerful analytical tools by which the future of any business can be foreseen so precisely that it assists to choose the proper strategic direction for it.

**Keywords:** analysis, competition, competitiveness, model, market, strategy, environment, factor.