

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.18>

УДК 657.6:005.21

Т. М. Ковальчук,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6951-6609>

А. І. Вергун,

*к. е. н, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-3241>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

T. Kovalchuk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting,
Analysis and Audit, Chernivtsi National Yury Fedkovich University*

A. Verhun,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis
and Audit, Chernivtsi National Yury Fedkovich University*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC ANALYSIS

Стаття присвячена теоретико-методологічним засадам стратегічного аналізу як важливої функції управління підприємством. Дослідження спрямоване на розвиток концептуальних основ стратегічного аналізу для вироблення ефективних довгострокових управлінських рішень в умовах невизначеності. Розкривається сутність стратегічного аналізу як інструменту формування стратегічної поведінки підприємства, який забезпечує дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Розвинуто основні структурні компоненти методології стратегічного аналізу: об'єкти, показники, фактори, суб'єкти, способи дослідження та джерела інформації. Особливу увагу приділено вимогам до управлінських рішень, серед яких: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, реальність, оптимальність, якість, об'єктивність, своєчасність, гнучкість, ефективність та раціональність. Стаття підкреслює важливість системного підходу та збалансованої системи показників у процесі стратегічного аналізу. Дослідження спрямоване на мінімізацію ризиків та адаптацію підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

The research aims to develop theoretical and methodological foundations of strategic analysis as a management function. Based on the logic and methodology of scientific knowledge, the study seeks to identify the main structural components of strategic analysis, reveal their content and architecture for developing strategic decisions that determine the effective long-term development of an enterprise or prove the necessity of strategic actions to review its goals and adjust the overall development direction.

The strategic management concept presupposes that each important decision must be made based on comprehensive strategic analysis. These decisions are mostly non-standard innovative and subjective in nature. The quality of strategic decisions is almost impossible to evaluate before their implementation, therefore, the preparation of such management decisions must be very careful, with all proposals being balanced and well-grounded.

To ensure the purposefulness and organization of the management system's functioning, strategic analysis as a methodological basis for management decision-making should contribute to meeting the following requirements: scientific validity, goal-orientation, reality, optimality, quality, objectivity, timeliness, flexibility, effectiveness, and rationality.

The methodological foundations of strategic analysis transform into a dialectical method of cognition, which involves a systematic consideration of the studied object in its diverse connections, interactions, continuous movement, and changes. Based on the logic and methodology of scientific knowledge, the main structural components of strategic analysis methodology are proposed: objects, indicators, factors, periodicity of analytical assessments, subjects, research methods, information sources. This makes the strategic analysis process adequate to the economic behavior of the studied object and allows minimizing the negative consequences of changes, as well as the impact of the "future uncertainty" factor. It ensures a continuous search for ways of flexible enterprise adaptation to external changes in the process of achieving further development goals, thereby subordinating analysts' daily activities to achieving strategic guidelines and developing their strategic analytical thinking.

Ключові слова: *стратегічний аналіз, стратегічне управління, методологія стратегічного аналізу, способи дослідження стратегічного аналізу, показники стратегічного аналізу.*

Keywords: *strategic analysis, strategic management, strategic analysis methodology, methods of strategic analysis research, strategic analysis indicators.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах жорсткої конкурентної боротьби, високого рівня динамічності, невизначеності та непередбаченості бізнес-середовища і результатів діяльності суб'єктів господарювання особливу увагу варто зосереджувати не тільки на

внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки підприємств, яка допоможе адаптуватися до змін. Розширити горизонти передбачення, посилити далекоглядність і тим створити можливість своєчасної зворотної реакції-відповіді підприємства на зміни в зовнішньому середовищі покликане стратегічне управління. «Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням» [2, с.23]. Без такого управління в умовах невизначеності бізнес-середовища підприємство приречене на короткозорість і може приймати лише короткострокові, миттєві або запізнілі рішення. Створення системи стратегічного управління здатного вивести підприємство на шлях ефективного розвитку та забезпечити вирішення економічних і соціальних проблем потребує реалізації її аналітичної функції та можливостей стратегічного аналізу. Як функція управління стратегічний аналіз повинен дати оцінку головних факторів впливу на теперішній і майбутній стан суб'єкта господарювання, на його стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища; підготувати множину альтернатив для прийняття рішення; надати якісну оцінку впливу управлінських рішень на результати діяльності підприємства. Отож, вирішення проблем стратегічного управління підприємством потребує теоретично та методологічно збалансованого стратегічного аналізу. Це вимагає нових досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного аналізу знайшли своє відображення у працях українських і зарубіжних учених-економістів К.І. Редченка [6], З. Є. Шершньової [7], І. Ансофа [1], Дж.М. Хіггінса [2], А.А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда [4] та інших. Аналіз праць, присвячених даній проблемі свідчить, що вони не повною мірою враховують можливості системного підходу до розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінською парадигмою та теорією стратегічного аналізу. Недостатньо повно розкрито методологічні елементи

стратегічного аналізу як функції стратегічного управління. Відсутність комплексних досліджень теорії та методології стратегічного аналізу обмежує практичні можливості вироблення стратегічних рішень.

Незважаючи на значимість і результативність стратегічного аналізу в діяльності суб'єктів господарювання й управлінні в умовах високого рівня динамічності та невизначеності бізнес-середовища не всі його аспекти достатньо опрацьовані та відповідають вимогам сучасного стратегічного управління. Набуває актуальності вирішення проблем теорії та методології стратегічного аналізу як аналітичного забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної економічної поведінки суб'єктів, свідомого впливу на досліджувані об'єкти з метою надання їм визначеної спрямованості та одержання бажаних результатів. Важливими є розробка методологічних елементів стратегічного аналізу для зменшення ступеня невизначеності при прийнятті стратегічних рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – розвинути теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу як функції управління. Виходячи з логіки та методології наукового пізнання, визначити основні структурні компоненти стратегічного аналізу, розкрити їх зміст, архітектоніку для вироблення стратегічних рішень, які визначають ефективний довготривалий розвиток підприємства або доводять необхідність стратегічних дій щодо перегляду його цілей і коригування загального напрямку розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний аналіз є важливим засобом формування довгострокової стратегії економічної поведінки суб'єктів, творчого економічного мислення, свідомого впливу на об'єкти дослідження з метою надання їм визначеної спрямованості в умовах невизначеності й одержання бажаних результатів. Його об'єктивну необхідність у несподіваних і непередбачуваних умовах конкурентного середовища обумовлюють: філософія управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою, що є ареною зіткнення

соціально-економічних інтересів окремих людей, колективів, власників, суспільства; необхідність обґрунтування цілей розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи, збалансування їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства; наявність ринкових механізмів реалізації відносин власності – конкуренції; потреба досягнення синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу; необхідність діагностування впливу факторів на виникнення кризових явищ, визначення механізмів їхнього попередження в економічних системах різного ієрархічного рівня; виявлення можливостей та оцінки ризику господарського чи фінансового маневру; потреба оцінки сильних і слабких сторін підприємства порівняно з конкурентами, невикористаних можливостей та упущеної вигоди; необхідність обґрунтування стратегічних управлінських рішень, які визначають ефективний довготривалий розвиток підприємства; підвищення наукового рівня стратегічного управління на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Отже, сучасні умови зовнішнього середовища ставлять перед стратегічним аналізом підприємства нові вимоги – посилення зв'язків із існуючими ринками та ринками, що зароджуються, точніший облік динаміки змін зовнішнього середовища; визначення тих ресурсів і компетентностей, які необхідні підприємству для досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Це в свою чергу змінює зміст мети управління та способів її досягнення. «Мета стратегічного управління – це побудова динамічної системи, яка має забезпечувати визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі» [7, с. 29]. Тому стратегічний аналіз потрібно розглядати з таких позицій: як функція управління; як інструмент поведінки підприємства в умовах невизначеності; як дослідження економічної системи за параметрами,

що визначають її майбутній стан; як процес вироблення управлінських рішень.

У процесі здійснення стратегічного аналізу потрібно враховувати особливості середовища, в якому функціонує підприємство, а також рівень невизначеності, що, у кінцевому підсумку, визначає його специфіку. Саме стратегічному аналізу (на відміну від інших видів аналізу) часто бракує достовірної інформації, у результаті чого доцільно розробляти декілька варіантів розвитку подій на майбутнє. Тому стратегічний аналіз як функція управління покликаний, по-перше, готувати множину альтернатив для прийняття відповідних управлінських рішень, по-друге, обґрунтовувати вибір найоптимальніших із них.

Орієнтація підприємств на вирішення проблем довгострокового зростання та розвитку в умовах невизначеності та ризикованості вимагає зміни підходів до процесу прийняття управлінських рішень. Оптимальні рішення з погляду ефективності управління – це раціональні управлінські рішення. За цих умов процес стратегічного управління для підприємств – це діяльність спрямована на досягнення довгострокових цілей у постійно змінних умовах бізнес-середовища, а процес вироблення, вибору та прийняття рішень згідно з їхніми стратегічними прагненнями – це неперервний процес. Досягнення цілеспрямованого, системного і безперервного впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану (об'єкт управління) забезпечується за допомогою загальних функцій управління, що утворюють замкнутий нескінченно повторюваний управлінський цикл. Керуюча підсистема має виробити мету та програму функціонування керованої, контролювати та регулювати об'єкт управління. Структуризація управління за функціями зводиться до поділу процесу управління на окремі види діяльності. Розвиток кожної функції управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їх удосконалення, а й вимог розвитку інших функцій. Як частина загальної системи управління кожна з функцій має вдосконалюватися в напрямі, що

визначається загальною метою та завданнями функціонування й розвитку об'єкта управління в конкретних умовах. Це зумовлює зміну змісту кожної функції. Виходячи з того, що в умовах управління змінами в системі ринкових відносин для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств функції управління наповнюються новим змістом, відокремлення, взаємозв'язок і взаємодія цих функцій можуть бути представлені різними способами, адже процес розробки та прийняття рішень є частиною будь-якої управлінської функції. Функціональне призначення стратегічних управлінських рішень здійснюється через такі основні функції: аналіз, планування, регулювання, контроль, організація, мотивація, координування. Варто зазначити, що стратегічний аналіз як функція управління не виконує свою роль автономно. Він взаємопов'язаний з іншими функціями управління, впливає на їх розвиток і вдосконалення та розвивається і сам під впливом вимог інших функцій. Наукою доведено та підтверджено практикою, що без глибокого аналізу неможлива реалізація жодної із функцій управління. Отже, аналіз є однією з головних функцій управління, займає проміжне місце між функцією інформаційного забезпечення управління та функцією прийняття управлінських рішень. Для цього в межах стратегічного аналізу комплексно досліджується зовнішнє бізнес-середовище та внутрішнє середовище підприємства, його ресурсний потенціал, сильні та слабкі сторони, конкурентоспроможність і конкурентні переваги. Результатом аналізу зовнішнього середовища – є оцінка стратегічного клімату, а внутрішнього – оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Ці два напрями стратегічного аналізу знаходяться у тісному взаємозв'язку, оскільки їхньою кінцевою метою є синтез висновків, одержаних по кожному із них щодо обґрунтування стратегічної позиції підприємства. Отже, виходячи з місця стратегічного аналізу в системі управління та функціональних можливостей, його мета – на основі дослідження факторів змін головних процесів у зовнішньому середовищі, 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.

Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматися на основі ґрунтовного стратегічного аналізу. Ці рішення, здебільшого, мають нестандартний (інноваційний) та суб'єктивний характер. Якість стратегічних рішень майже неможливо оцінити до того, як вони будуть реалізовані, тому підготовка такого управлінського рішення має бути дуже ретельною, всі пропозиції – виваженими і обґрунтованими.

Оскільки стратегічні рішення визначають загальний напрям розвитку підприємства і його життєздатність в умовах визначеності, невизначеності та ризику, то вони впливають на зміни у масштабах усього підприємства, охоплюють найвагоміші його проблеми, і завжди пов'язані з невизначеністю майбутнього. Складність рішень зумовлюється складністю змін, що мають віддалені наслідки. Отже, процес розробки управлінських рішень – це сукупність послідовних дій від з'ясування суті проблеми, яка зумовлює необхідність прийняття управлінського рішення, до детального ознайомлення відповідальних осіб і виконавців рішень з його змістом, метою та прогнозованими результатами. І чим складніша ситуація, в якій перебуває регульований об'єкт, тим складніший процес вироблення і прийняття рішення (охоплює більше етапів). Характерними рисами стратегічних рішень на всіх рівнях стратегічного управління є: високий ризик; неможливість абсолютно точного прогнозу майбутніх результатів; відношення до людського потенціалу як головної компетенції підприємства; орієнтація виробничої діяльності на запити споживачів; гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що в цілому дозволяє підприємству вижити в довгостроковій перспективі.

Кожне управлінське рішення – це вибір альтернативи, дія, спрямована на вирішення проблемної ситуації. Варто усвідомити, що ускладнення процесу вироблення управлінських рішень зумовлене невизначеністю середовища та наявністю множини критеріїв вибору; необхідністю використання інформаційних систем, систем підтримки прийняття управлінських рішень, адміністративних систем і програм штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень, що вносить специфіку в розробку технології прийняття управлінських рішень та її використання суб'єктами аналізу. У зв'язку з тим, що вироблення управлінських рішень – складний процес, який не можна успішно виконати за стандартними формулами, керівник має поєднувати розуміння істин і багатозначності численних варіацій, з допомогою яких розрізняють ситуації. Це дасть змогу йому зробити серію правильних виборів із кількох наявних можливостей, тобто прийняти правильне управлінське рішення, яке не матиме негативних наслідків.

Для забезпечення цілеспрямованості й організованості функціонування системи управління стратегічний аналіз як методологічна основа вироблення управлінських рішень має сприяти тому, щоб вони відповідали таким вимогам: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, реальність, оптимальність, якість, об'єктивність, своєчасність, гнучкість, ефективність, раціональність.

Наукова обґрунтованість – рішення повинні відповідати об'єктивним конкретним умовам і можливостям, тобто розроблятися з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління.

Цілеспрямованість – кожне управлінське рішення мусить мати виразне формування мети, чітко прив'язаної до стратегічних цілей та планів розвитку об'єкта управління, тобто прийматися у відповідності зі стратегічними прагненнями підприємства.

Системний, комплексний характер управлінських рішень забезпечується через дослідження об'єктів як складних систем з функціонально-

структурною будовою елементів взаємозв'язку та взаємозалежності їхніх складових. Таке об'єднання породжує нову якість (система дозволяє досягти таких цільових установок, які в принципі недосяжні її елементам окремо). У процесі аналізу об'єктів як складних систем необхідно комплексно досліджувати складні параметри функціонально-структурної будови, їх зміну і розвиток на досліджуваному об'єкті у просторі та часі за кількісними і якісними ознаками та вхідні (результативні) параметри цього процесу.

Реальність управлінських рішень досягається за допомогою системного аналізу факторів, які зумовили проблему, через достовірність інформації, що достеменно відповідає ситуації на підприємстві з погляду внутрішніх і зовнішніх факторів, його власних можливостей і стремлінь.

Оптимальність управлінських рішень передбачає пошук шляхів переходу керованої системи з вихідного стану в бажаний за мінімально можливий проміжок часу, з найменшими витратами й при одночасному дотриманні обмежуючих умов (законів, морально-етичних правил, норм тощо).

Правомірність – завбачає дотримання чинних правових норм усіма службами управління, тобто управлінське рішення не повинно порушувати діючі правові норми, відповідати компетенції апарату управління структурного підрозділу або посадової особи.

Якість управлінських рішень повністю залежить від того, наскільки результати аналізу спрямовують бізнес-процеси (бізнес-операції) на досягнення мети господарської одиниці відповідно до вимог стратегічного управління.

Об'єктивність управлінських рішень є прямим наслідком об'єктивності аналітичних висновків. Необ'єктивні аналітичні висновки не дають змоги прийняти виважені управлінські рішення. Вони можуть бути породжені такими причинами: неякісна інформація або умисне спотворення її, неточності в обліку.

Своєчасність – аналіз має створити можливість впливати на керований об'єкт у процесі взаємодії з ним шляхом постійної оцінки внутрішнього та бізнес-середовища для використання найсприятливіших умов бізнесу, вигідного маневрування ресурсами. Запізнілі рішення не мають практичної користі, а іноді й досить шкідливі.

Гнучкість управлінських рішень – методика аналізу має бути гнучкою, здатною своєчасно враховувати зміну умов (ситуації) і тим самим дозволити коригувати стратегічні управлінські рішення.

Ефективність управлінських рішень має забезпечити досягнення поставленої мети. Цього можна досягти лише за допомогою інтеграції стратегічного та оперативного аналізу.

Раціональність управлінських рішень – стратегічний аналіз має забезпечити раціоналізацію прийняття рішень спрямованих на перспективу, на майбутні довготривалі наслідки, відповідно до стратегічного планування, для досягнення цілей, тобто найдосконаліші (геніальні) рішення з погляду ефективності управління.

Враховуючи вищезазначене для реалізації головної мети стратегічного управління потрібно сформуванати систему завдань стратегічного аналізу, яку доцільно розділити на дві підсистеми: підсистема зовнішньосистемних завдань і підсистема внутрішньосистемних завдань (рис. 1.).

Серед, наведених вище, завдань стратегічного аналізу найбільш проблематично розв'язати такі два важливі завдання:

- 1) підготувати множину альтернатив для прийняття рішень, орієнтованих на перспективу. Це завдання розв'язується в умовах невизначеності (майбутнє завжди є невизначеним), тому вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є складною процедурою, вимагає глибокого системного дослідження фактів і явищ з метою формування факторів та критеріїв для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій діяльності на їх основі. Недооцінка невизначеності веде до вибору

недієвих неефективних стратегій, які не дозволяють підприємству захиститися від зовнішніх загроз та використати можливості ринку;

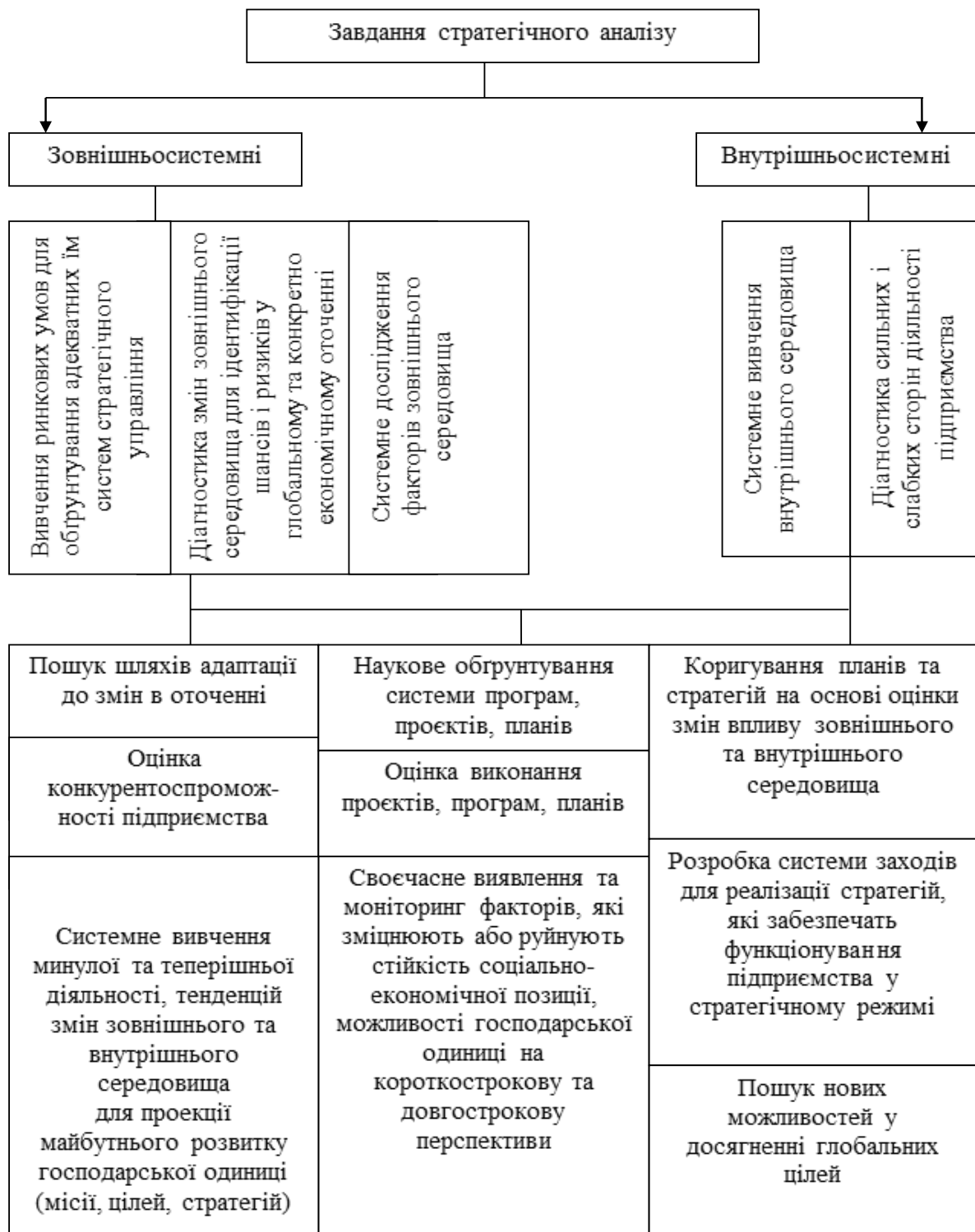


Рис.1. Система завдань стратегічного аналізу [5, с.47]

2) зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу. Це потребує ув'язки бізнес-рішень з конкурентоспроможними діями,

враховуючи при цьому систему показників, які характеризують господарську діяльність підприємства загалом.

Реалізація завдань стратегічного аналізу дозволить розробити систему моніторингу індикаторів довгострокового розвитку підприємства, яка забезпечить своєчасне коригування та оптимізацію діяльності підприємства відповідно до змін середовища. Однією з головних особливостей стратегічного аналізу є його перспективна спрямованість, яка базується на результатах всебічного ретроспективного аналізу та оцінки досягнутого рівня розвитку бізнесу. Практично на підприємстві стратегічний аналіз спрямований на підвищення ефективності управлінських рішень через зниження рівня невизначеності, зміцнення його позицій та досягнення передбачених цілей

З огляду на те, що стратегічний аналіз забезпечує потреби стратегічного управління, його методологія має забезпечити вироблення науково обґрунтованих виважених стратегічних управлінських рішень. Методологічні засади стратегічного аналізу трансформуються в діалектичний метод пізнання, який передбачає системний розгляд досліджуваного об'єкта у різнобічних зв'язках, взаємодії, безперервному русі та змінах. Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління значною мірою спрямований на формування стратегічної поведінки, визначає стратегічні можливості досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі на основі дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки минулого й сучасного стану конкретного суб'єкта господарювання, тобто він спрямований у майбутнє, а відтак пов'язаний з невизначеністю.

Враховуючи вищезазначене і виходячи з логіки та методології наукового пізнання, що трактується як цілеспрямована пізнавальна діяльність і складається з таких елементів, як предмет пізнання, методи та способи пізнання, пізнавальна діяльність спеціально підготовлених суб'єктів, результати пізнання, головними структурними компонентами методології стратегічного аналізу можна вважати: об'єкти, показники, фактори, періодичність здійснення аналітичних оцінок, суб'єкти, джерела вхідної інформації, способи дослідження, джерела вихідної інформації (табл. 1).

Таблиця 1. Головні структурні компонентами методології стратегічного аналізу

Основні методологічні елементи стратегічного аналізу	Складові
<i>Об'єкти</i>	Підприємство в цілому або його структурні підрозділи, стратегічна зона господарювання, сектор бізнесу або окремі продукти
<i>Показники:</i> Маркетинг Виробництво Фінанси Організація Кадри	Знання ринку та споживачів Ринкова частка підприємства Імідж підприємства Якість товару Рівень інноваційної активності Ефективність збутової діяльності Рівень сервісного обслуговування Ефективність системи просування Виробничі потужності Економія на масштабах виробництва Мобільність виробництва Матеріально-технічна забезпеченість Технологія Наявність капіталу Загальні витрати Прибутковість Рентабельність Фінансова стабільність Ефективність організаційної структури управління підприємством Ефективність менеджменту Рівень професійної підготовки Досвід практичної діяльності Система стимулювання праці
<i>Фактори:</i> макросередовища	економічні, правові, політичні, науково-технічні, демографічні, природні, соціальні, культурні, тощо
безпосереднього середовища	покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили, посередники, банки, фінансово-кредитні та страхові установи, контактні аудиторії
мікросередовища (внутрішнього середовища)	кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура тощо
Періоди здійснення аналітичних оцінок	орієнтація на довгострокову перспективу

Основні методологічні елементи стратегічного аналізу	Складові
<i>Суб'єкти</i>	усі служби підприємства (економічні, технічні, технологічні, маркетингу, цехові)
<i>Способи дослідження:</i> мікросередовища	SNW-аналіз (Strength Neutral Weak – сильні, слабкі сторони підприємства, нейтральна позиція в галузі) IFE матриця (Internal Factor Evaluation matrix) – матриця оцінки внутрішніх факторів Життєвий цикл підприємства Життєвий цикл технології Життєвий цикл товару Крива навчання
мезосередовища	П'ять конкурентних сил Портера EFE матриця (External Factor Evaluation matrix) – матриця оцінки внутрішніх факторів Мережа цінностей (Net Value) Життєвий цикл галузі
макросередовища	PEST або STEP-аналіз (Political, Economical, Social and Tecnological – аналіз економічних, політичних, соціальних, і технологічних факторів зовнішнього середовища) SWOT-аналіз (Strong, Weak, Opportunities and Threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози)
Інтегрований аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	матриця BCG або матриця «частки ринку – темп зростання» (матриця Boston Consulting Group) матриця Ансоффа «продукт – ринок» матриця GE (матриця General Electric (мультифакторний аналіз)) матриця ADL (матриця Артура Д. Літгла) – життєвий цикл – конкурентні позиції (поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п'яти конкурентних позицій) матриця McKinsey і General Electric (привабливість ринку – переваги в конкуренції) SPACE-аналіз (Strategic Position and ACtion Evaluation matrix – матриця оцінки позицій на ринку та вибору оптимального варіанта стратегії розвитку ІЕ матриця (Internal External – матриця внутрішніх і зовнішніх факторів) матриця Shell/DPM (матриця Directional Policy Matrix) - (спрямованої політики)

Основні методологічні елементи стратегічного аналізу	Складові
<i>Джерела інформації:</i> нормативно-планової фактичної позаоблікової	усі типи планів, які розробляються на підприємстві (стратегічні, перспективні, поточні, оперативні), нормативні матеріали, кошториси, норми витрат і нормативи, договори, технологічна документація, тарифні ставки тощо. дані, бухгалтерського, статистичного та оперативного обліку, фінансової, управлінської та податкової звітності. Нормативно правові акти, що регулюють діяльність підприємства, постанови КМУ, Торгівельно-промислової палати України, дані, які характеризують зміну зовнішнього середовища функціонування підприємства, матеріали Державної служби статистики, обстежень, анкетування, аудиторських перевірок, дані маркетингових досліджень Інтернет ресурси, засоби масової інформації (ЗМІ) тощо

Виокремлення об'єктів стратегічного аналізу перебуває у тісному зв'язку з його метою та рівнями стратегічного управління. Відтак, об'єктами стратегічного аналізу є: підприємство в цілому (стратегічний потенціал та його складові, конкурентна позиція та його макрооточення), стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу і окремі продукти. При побудові аналітичного процесу необхідно враховувати, що досліджуваний об'єкт є відокремленою цілісністю, оскільки він виділяється з генеральної сукупності, тобто з економічної системи та постійно знаходиться в стані невизначеності через неможливість врахувати усі впливи на нього зовнішнього середовища. Дійсно можна встановити певний перелік впливів середовища, проте прогнозувати їх ймовірність практично неможливо. Невизначеність міри залежності підприємства від впливів зовнішнього середовища пов'язує його діяльність з економічним ризиком, який має враховуватися в процесі аналізу його динаміки. Процес стратегічного аналізу має бути адекватним економічній поведінці досліджуваного об'єкта.

Оскільки аналіз досліджує об'єкти через систему інформації, важливе місце в складі елементів стратегічного аналізу відводиться обґрунтуванню системи показників, яка б релевантно відображала досліджувані об'єкти. Науковцями доведено, що постійний моніторинг за реалізацією стратегії, змін потенціалу і зовнішнього середовища підприємства дозволить здійснювати лише збалансована система показників. Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі тощо) [3, с.14.]. Вона трансформує місію і загальну стратегію підприємства у систему взаємозв'язаних показників.

Методологія системного підходу, покладена в основу формування показників, дозволила структурувати їх на підсистеми та визначити склад показників кожної із них, класифікуючи їх за зовнішніми та внутрішніми умовами та видами діяльності, операціями та їх результатами, із відображенням реально існуючих причинно-наслідкових зв'язків. Для системного дослідження факторів, у всьому різноманітті зв'язків потрібно об'єднати їх у такі групи: зовнішні (економічні, технологічні, науково-технічні, соціальні, правові, екологічні, природного середовища тощо, попит на продукцію підприємства); внутрішні (ресурсний потенціал, організація виробництва і управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура тощо).

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу являє собою оптимальну сукупність достовірної, актуальної, внутрішньої і зовнішньої інформації про досліджуваний об'єкт, яка є предметом збирання, реєстрації, передачі та перетворення з метою проведення якісного аналізу й вироблення дієвих управлінських рішень, спроможних забезпечити безперебійне функціонування регульованого об'єкта в умовах невизначеності. Іншими словами, інформаційне забезпечення – це процес задоволення потреб

конкретних користувачів в інформації, що ґрунтується на використанні спеціальних методів, способів і процедур її одержання, видачі у зручній для користування формі. Можливість швидкого доступу користувачів до інформації на всіх стадіях управління забезпечується за допомогою новітніх інформаційних технологій, організації баз і банків даних, які забезпечують прямий та зворотний зв'язок і передбачають створення електронних офісів на основі локальних мереж, з'єднаних з глобальною мережею.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Виходячи з логіки та методології наукового пізнання, запропоновано головні структурні компоненти методології стратегічного аналізу: об'єкти, показники, фактори, періодичність здійснення аналітичних оцінок, суб'єкти, способи дослідження, джерела інформації, що робить процес стратегічного аналізу адекватним економічній поведінці досліджуваного об'єкта та дозволяє звести до мінімуму негативні наслідки змін, а також вплив фактора «невизначеності майбутнього», забезпечує неперервний пошук шляхів гнучкої адаптації підприємства до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей подальшого розвитку, тобто дозволяє підпорядкувати повсякденну діяльність аналітиків досягненню стратегічних орієнтирів, розвиває їх стратегічне аналітичне мислення.

Література

1. Ansoff, I. Strategic management. Wiley, 1979. 236 p.
2. Higgins, J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Textand Cases. The Drydent Press, Chicago. 1983. 237 p.
3. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press, Boston. 2001. 400 p.
4. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p.
5. Ковальчук, Т. М. Стратегічний аналіз: навч. посібник. Чернівці. Чернівецький нац. ун-т, 2015. 424 с.

6. Редченко, К. І. Стратегічний аналіз в бізнесі : навч. посібник. Львів : «Новий світ-2000», 2010. 272 с.
7. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699с.

References

1. Ansoff, I. (1979), Strategic management, Wiley, New Jersey, U.S.
2. Higgins, J.M. (1983), Organizational Policy and Strategic Management: Textand Cases, The Drydent Press, Chicago, U.S.
3. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press, Boston, U.S.
4. Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1999), Strategic Management: Concepts and Cases, Irwin/McGraw-Hill, New York, U.S.
5. Kovalchuk, T.M. (2015), *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis], Chernivetskyi nats. un-t, Chernivtsi, Ukraine.
6. Redchenko, K.I. (2010), *Stratehichnyi analiz v biznesi : navch. posibnyk* [Strategic analysis in business], Novyi svit-2000, Lviv, Ukraine.
7. Shershnova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk* [Strategic Management], Vyd-vo KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025 р.