

1. *Калюжна Н. Г.* Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія: СПД Резніков, 2019. 548 с.; 2. *Корольов Д. С.* Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2019. №3. С. 399-405; 3. *Скляр Є. П.* Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 6. С. 151–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VISUNU_2018_6_22; 4. *Швець Л. В., Гайдай Г. Г.* Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22; 5. *Boyatzis R.E.* The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley. 2022; 6. *Cheetham and Chivers.* The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. URL: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal2018.html>; 7. Francoise Delamare Le Deist & Jonathan Winterton. Human Resource Development International, 2015. Vol. 8, №. 1, p. 27 – 46; 8. *White R.W.* Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological review, 2019, №66; 9. *Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V.* Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Економіка і організація управління. 2021. №3. Р. 82-89.

1. *Kalyuzhna, N.G.* (2019) Potential of enterprise management system: methodology, evaluation and modeling: monograph: SPD Reznikov; 2. *Korolev, D. S.* (2019) Competence approach in personnel management of the company: terminological principles. BUSINESS-INFORM, 3, pp. 399-405; 3. *Sklyar, E. P.* (2016) Development of personnel of the enterprise with the use of competency models. Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, no. 6, pp. 151–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VISUNU_2018_6_22; 4. *Shvets, L. V., Gaidai G. G.* (2016) Personnel development as the main prerequisite for enterprise development. Economics and Management of Transport. Issue. 2, pp. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22; 5. *Boyatzis, R.E.* (2022) The competent manager: A model for effective performance. New York: Wiley; 6. *Cheetham and Chivers* (2018). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. URL: www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal2018.html; 7. Francoise Delamare Le Deist, Jonathan Winterton (2015). Human Resource Development International, Vol. 8, no. 1, p. 27 - 46; 8. *White, R.W.* (2019) Motivation reconsidered: The concept of competence». Psychological Review, №66; 9. *Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V.* (2021) Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Economics and management organization, no. 3, pp. 82-89.

УДК: 338.2

DOI: 10.36919/2312-7812.3.2022.58

Н.О.Лисенко

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Метою статті є дослідження ролі та місця стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством та узагальнення концептуальних підходів до стратегічного аналізу.

Наукові результати дослідження ролі стратегічного аналізу в стратегічному управлінні підприємством одержано з використанням таких методів: теоретичного узагальнення та порівняння (для дослідження суті понять «стратегічний аналіз» та «стратегічне управління»), порів-

няльного аналізу (для проведення аналізу еволюції даної дефініції, визначення сутності та завдання на сучасному етапі розвитку економічних відносин), абстрактно-логічного (для проведення систематизації поглядів науковців стосовно ролі стратегічного аналізу в системі управління підприємством).

Обґрунтовано зв'язок стратегічного аналізу зі стратегічним управлінням, місце, що посідає стратегічний аналіз в стратегічному управлінні загалом. Встановлено інструментарій стратегічного аналізу.

Використання відповідних методів та інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно й гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства.

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу:

- створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища;
- зменшити негативний вплив змін зовнішнього і внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства;
- швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання;
- визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.

The purpose of the article is to study the role and place of strategic analysis in the system of strategic management of the enterprise and generalize conceptual approaches to strategic analysis.

The scientific results of the study of the role of strategic analysis in the strategic management of the enterprise were obtained using the following methods: theoretical generalization and comparison (to study the essence of the concepts "strategic analysis" and "strategic management"), comparative analysis (to analyze the evolution of this definition, determine the essence and tasks at the current stage of the development of economic relations), abstract and logical (for the systematization of the views of scientists regarding the role of strategic analysis in the enterprise management system).

The relationship between strategic analysis and strategic management, the place occupied by strategic analysis in strategic management in general, is substantiated. A toolkit of strategic analysis has been established.

The use of appropriate methods and tools at the stages of strategic analysis makes it possible to identify and respond in a timely and flexible manner to changes in external environmental factors, compare the possible directions of enterprise development and determine the most promising, establish connections between the state of the enterprise and possible strategic directions of development, segment the product market and services, having identified the most attractive segments for the company, determine the parameters of the enterprise's competitiveness and market position relative to the competitor, determine an alternative set of strategies for each economic unit in order to make strategic management decisions regarding the final choice and implementation of the enterprise's development strategies.

The role of strategic analysis in the enterprise management system is determined by its advantages, which enable:

- create an information base for making strategic decisions based on the assessment of the internal and external environment;
- reduce the negative impact of changes in the external and internal environment on the results of the enterprise;
- quickly react to changes and make appropriate adjustments to the strategy implemented at this stage of the business entity's activity;
- to determine the necessary level of the company's potential and the effect of factors of the external environment, which in combination make it possible to achieve its strategic goals.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегічне управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегічні рішення, інструментарій стратегічного аналізу, SWOT-аналіз.

Keywords: strategic analysis, strategic management, external environment, internal environment, strategic decisions, tools of strategic analysis, SWOT analysis.

Постановка проблеми. Саме поняття «стратегічне управління» було введено ще на початку 70-х років XX сторіччя. Це було здійснено для того, щоб розділити поняття управління на двох рівнях: процесу виробництва і організації взагалі. Зміни ведення бізнесу призвели до потреби такого розподілу. Особливо потребувало визначення саме стратегічного управління, як управління на вищому рівні організації. Зміни в економічному та науковому розвитку світу спричинили і потребу в розподілі цих понять. Основними передумовами посилення стратегічного характеру управління підприємством постали такі: нестабільність зовнішнього середовища; глобалізація економіки; поширення меж ринків діяльності; інтенсивність конкурентної боротьби; розвиток науково-технічного прогресу; диверсифікація діяльності підприємств. Вони ж і стали складовими стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За півстоліття сутність поняття «стратегічне управління» постійно удосконалювалась та отримувала нові визначення. Так, за дослідженнями ряду авторів [11, с.8], сутність стратегічного управління зі звичайного стратегічного планування (по І.Ансоффу та В.Герасимчуку) перейшло поступово в розряд процесу управління стратегічними змінами (В.Герасимчук, Д.Шендел, К.Хаттен, Д.Хіггенс), набору стратегічних рішень і дій (Д.Пірс, Р.Робінсон, К.Ендрюс, Дж.Коул, В.Маркова, С.Кузнєцова) аж до розуміння стратегічного управління, як компоненти філософії підприємства (О.Віханський, М.Туленков, В.Пастухова).

Мета статті. Дослідження ролі та місця стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством та узагальнення концептуальних підходів до стратегічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Як зазначає Райковська І.Т. [13, с.85], «проблема економічної ефективності досягнення стратегічних цілей досліджувалася раніше і знаходила своє роз'яснення у період адміністративно-командної моделі управління народним господарством. На рівні окремої галузі й підприємства проблема економічної ефективності з'являлася лише тоді, коли треба було оцінити перевагу того чи іншого варіанта технічного або організаційного рішення. Стратегічні цілі спускалися згори вниз у вигляді плану-закону, тому й не виникало потреби оцінювати переваги досягнення тих чи інших стратегічних цілей - вони були наперед визначені органами управління галузі. В умовах ринку застосування такого підходу втрачає будь-який сенс, оскільки підприємства керуються інтересами виживання».

На думку Шершньової З. Є. [17] «більшість серед існуючих концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища. Однією з ключових ролей будь-якого управління є підтримка балансу у взаємодії організації із середовищем. Стратегічне управління можна характеризувати як багатоплановий управлінський процес, який допомагає формувати і виконувати ефективні стратегії, що сприяють формуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягненню поставлених цілей.

Ми згоджуємось з Томчуком О.Ф. [15, с. 310], що «стратегічне управління вимагає створення основи для активного й ефективного застосування різних методів, які повинні забезпечити об'єктивність оцінки діяльності підприємства та визначити перспективи його подальшого розвитку. Особливо необхідним є своєчасне виявлення проблем проведення управлінського аналізу з використанням методів стратегічного аналізу. Це дає змогу досягти адаптації цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик до змін у ринковому середовищі на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання».

За дослідженнями Гладкової А. О. [1, с. 202], «на сьогоднішній день в науковій літературі поняття «стратегічне управління» займає головну роль в цілому менеджменті, але на нашу думку це вже не є останнім етапом управлінських концепцій. Варто визначити наступний етап з 2000-х років — стратегічний розвиток підприємства, що є наслідком успішного стратегічного управління підприємства (рис. 1)».



Рис. 1. Еволюція концепцій управління підприємством [1, с. 202].

Отже, у визначенні стратегічного управління підприємством ми погоджуємось з Гладковою А. О. [1, с. 203]. За її дослідженнями «стратегічне управління підприємством - це процес реалізації управлінських рішень, який враховує людський потенціал, ґрунтується на обраній стратегії підприємства, при якому гнучко реагує і проводить своєчасні зміни ТОВ-менеджмент компанії під час впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і в результаті забезпечує стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі і досягнення поставлених цілей» [1, с. 203].

На думку Шершньової З. Є. та Оборської С. В., «метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства

та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного функціонування в довгостроковій перспективі» [18].

За твердженнями Кравченко О. В. [4, с. 1], «одним із способів реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних чинників, що впливають на процес стратегічного управління є стратегічний аналіз. Він посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання».

За дослідженнями Замазій О. В., «стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління підприємством і є початковим етапом під час стратегічного вибору і реалізації стратегії. Стратегічний аналіз як складова частина процесу управління на основі дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ господарюючої одиниці, оцінки наявних ресурсів та можливостей забезпечує формування місії та стратегічних цілей підприємства, сприяє виробленню стратегічних ініціатив, які є основою стратегічного вибору для вищого менеджменту підприємства» [2, с. 109].

На думку Томчука О.Ф. та Градомської І. О. [16, с. 308], «стратегічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання найважливішої вимоги до управлінських рішень — наукового обґрунтування варіантів таких рішень, які б забезпечили досягнення максимальних довгострокових економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів».

Отже, ми погоджуємось з Райковською І. Т. [13, с. 85] у визначенні, чим повинен виступати стратегічний аналіз на підприємстві. По-перше, як елемент системи управління він слугує основою виявлення недоліків і резервів у господарській діяльності, підвищення ефективності використання економічних ресурсів, пошуку нових резервів зменшення собівартості та збільшення обсягів виробництва, нарощування економічного потенціалу та вартості бізнесу. По-друге, як інформаційне забезпечення він повинен охоплювати результати дій всіх інших функцій управління, базуватися на фактах їх прояву, переробляти та видавати нову інформацію про стан діяльності підприємства та його місце у зовнішньому середовищі, а також сприяти роботі систем управління і контролю.

На сучасному етапі, нестабільність в політичному середовищі України значно впливає й на економічну політику суб'єкта господарювання. З однієї точки зору можна розглянути, що стратегічне управління, яке зорієнтоване на майбутнє, не можливо спрогнозувати наперед. Проте, на нашу думку, потрібно приділити ще більш значну увагу стратегічному управлінню підприємства з врахуванням не лише внутрішнього, але й значного зовнішнього впливу на суб'єкт господарювання. Адже, ефективність фінансової діяльності підприємств, у першу чергу, залежить від розробленої стратегії управління.

Зазначимо, що проблема економічної ефективності досягнення стратегічних цілей досліджувалася раніше і знаходила своє роз'яснення у період адміністративно-командної моделі управління народним господарством. На рівні окремої галузі й підприємства проблема економічної ефективності з'являлася лише тоді, коли треба було оцінити перевагу того чи іншого варіанта технічного або організаційного рішення. Стратегічні цілі спускалися згори вниз у вигляді плану-закону, тому й не виникало потреби оцінювати переваги досягнення тих чи інших стратегічних цілей - вони були наперед визначені органами управління галузі. В умовах ринку застосування такого

підходу втрачає будь-який сенс, оскільки підприємства керуються інтересами виживання.

Важливою особливістю є і те, що досі існує інерція командної системи, згідно з якою підприємства зберегли звичку орієнтуватися на вищі керівні структури й органи влади, а власної ініціативи не виявляють.

В даному контексті стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки в умовах невизначеності вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою.

Стратегічний аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання найважливішої вимоги до управлінських рішень – наукового обґрунтування варіантів таких рішень, які б забезпечили досягнення максимальних довгострокових економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів. З позиції Б. Г. Літвак, «ефективне управлінське рішення, як правило, є поєднанням професіоналізму менеджера і його мистецтва керівника, оскільки, як справедливо вважають провідні спеціалісти у галузі прийняття управлінських рішень, прийняття рішень є одночасно і наукою, і мистецтвом» [6, с. 47]. Зазначимо, що «... Управлінські рішення на підприємстві залежать від мети його діяльності. Тому ефективність управлінських рішень залежить від ступеня досягнення поставлених завдань» [7, с. 218].

Отже, за дослідженнями Райковської І. Т. [13, с. 88], стратегічним аналізом є спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Щодо мети стратегічного аналізу, то погляди вчених є схожими. Зокрема, І.С. Левик [5] наголошує, що це формування множин альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь. З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [18] визначають мету стратегічного аналізу як змістовний і формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку, що вважаємо досить вузьким тлумаченням за браком визначення у ньому основного призначення стратегічного аналізу – формування стратегії. В.В. Пастухова [10] та І.М. Парасій-Вергуненко [8; 9] під завданням стратегічного аналізу розуміють оцінку перспективного стану ресурсів підприємства і сегментів ринку із метою виявлення стратегічних позицій і відповідного використання ресурсів для найкращого освоєння перспективних сегментів, створення необхідної інформації для стратегічного управління.

Узагальнюючи наведені позиції вчених, вважаємо необхідним уточнити та доповнити визначення цільового спрямування (мети) стратегічного аналізу: опис і оцінка стану господарської діяльності та надання власникам підприємства інформації довгострокового характеру, отриманої в результаті оцінки діяльності підприємства, виявлення і вимірювання невикористаних резервів господарювання з метою обґрунтування прийняття стратегічних управлінських рішень та формування ефективної стратегії розвитку.

Отже, стратегічний аналіз є функціональною, прикладною галуззю наукових знань, що має дві складові - систему знань і систему конкретного їх використання для підготовки вихідної інформації з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємств. Для забезпечення цього необхідне чітке групування суб'єктів стратегічного аналізу.

Вважаємо, що стратегічний аналіз є рушійним фактором у системі управління задля розроблення стратегії розвитку підприємства, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських та зовнішніх резервів, основою розроблення науково обґрунтованих планів та стратегічних управлінських рішень.

П.Р. Пуцентайло та О.О. Гуменюк наголошують, що серед методів стратегічного аналізу широке практичне застосування отримали:

- матриця «BCG» (Boston Consulting Group);
- матриця «GE / McKinsey» (General Electric / McKinsey);
- модель «McKinsey / 7S»;
- матриця «Shell / DPM» (Shell / Direct Policy Matrix);
- матриця «Hofer / Schendel»;
- матриця «ADL / LC» (Arthur D. Little / Life Cycle);
- матриця зростання A.T. Kearney;
- модель ABCD;
- модель SPACE;
- модель трьох ціннісних критеріїв М. Трейсі і Ф. Вірсема;
- метод аналізу LOTS;
- GAP-аналіз;
- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз [12, с. 199–200].

Методи стратегічного управлінського аналізу дещо відрізняються від методів інших видів аналізу. Відмінність залежить від особливостей стратегічного аналізу. Оскільки останній охоплює глобальні питання розвитку підприємства, то необхідні аналітичні методи, здатні допомогти під час прийняття управлінських рішень на довгострокову перспективу з ключових питань.

До найбільш поширених методів стратегічного управлінського аналізу науковці відносять SWOT-аналіз.

Як зазначає Л.М. Киш, для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їхню важливість та порівняти їх [3, с. 111].

Таблиця SWOT-аналізу була введена на конференції з проблем бізнес-політики у Гарварді у 1963 р. (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє	Сильні сторони Strengths	Слабкі сторони Weaknesses
Зовнішнє	Можливості Opportunities	Загрози Threats

Ця матриця надає керівникам підприємства структуроване інформаційне поле, в якому вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати рішення.

Зовнішній аналіз, окрім оцінки ринкової кон'юнктури, повинен охоплювати такі сфери, як економіка, політика, технологія, міжнародне становище і соціально-культурне поведінка, тобто проводиться відповідно з моделлю GETS, що означає чотири групи зовнішніх сил тиску: Government — уряд; Economy — економіка; Technology — технологія; Society — суспільство.

Процедури внутрішнього аналізу можуть і повинні містити оцінку унікальності ресурсів та технологій, ключових компонентів менеджменту, корпоративної культури тощо.

Соболева М. В. вважає, що SWOT-аналіз як управлінський інструмент має певні особливості, серед яких виділимо такі: є початковим етапом стратегічного планування для більшості функціонуючих підприємств; є складовим етапом процесу формування стратегії; у центрі уваги знаходяться фактори, що суттєво впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти); припускає широке використання методу експертної оцінки; передбачає обов'язкову кількісну (бальну) оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства [14, с. 168].

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати, є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного управлінського аналізу, оскільки його методика — ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дає змогу систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку підприємства на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства загалом.

Висновки. Стратегічне управління підприємством сьогодні не є останньою управлінською концепцією, яку використовують компанії при жорсткій глобальній конкуренції. Для отримання якісних та необхідних кількісних результатів, для забезпечення лідируючих позицій в майбутньому найвідоміші та найуспішніші компанії світу притримуються концепції зробити те, що потрібно споживачу, але ще не існує на ринку. Стратегічне бачення, мислення та інноваційні ідеї формують нову модель ведення бізнесу — стратегічний розвиток підприємства.

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; змен-

шити негативний вплив змін зовнішнього і внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.

Використання відповідних методів та інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно й гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз — це спосіб вивчення й адаптації інформаційних потоків, отриманих у процесі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, до реалізації стратегічних цілей підприємства. Ефект від стратегічного управління підприємством не буде досягнутий без якісного стратегічного аналізу. Підтвердженням цього факту є те, що управлінська стратегія потребує інформації про стратегічне становище підприємства на ринку і специфіці реалізації вибраної стратегії.

1. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. № 4 (36). 2019. С. 198-209;
2. Замазій О. В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2(2). С. 108—111;
3. Куш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113;
4. Кравченко О. В. Значення й місце стратегічного аналізу в управлінні підприємством. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/Kravchenko_008.pdf;
5. Левик І. С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством. Основи фінансового аналізу. 2019. № 3. С. 173-178;
6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: учеб. М.: Дело, 2020. 392 с.;
7. Маляревский В. Ю. Оценка эффективности управленческих решений. Проблемы теории и практики учета, аудита, анализа и пути их решения: материалы Всеукраинской науч.-метод. конф. Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2018. С. 218-219;
8. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: моногр.. К.: КНЕУ, 2017. 360 с.;
9. Парасій-Вергуненко І. М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках. Фінанси України. 2018. №8. С. 111-117;
10. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект. Фінанси України. 2020. № 10. С. 69-74;
11. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навч. пос. Харк. держ. ун-т харч. та торг. Х.: ХДУХТ, 2018. 215 с.;
12. Пуцентайло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. Інноваційна економіка. 2017. № 3—4. С. 196—205;
13. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. Економіка та управління. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту, 2017. № 1-2. С. 84-91;
14. Соболева М. В. SWOT-аналіз як методологічна основа стратегічного управління сучасним підприємством. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2019. Вип. 650—652. С. 167—172;
15. Томчук О. Ф. Роль діагностичного аналізу у стратегічному управлінні підприємством. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. 2019. Т. 13, № 1(2). С. 310—318;
16. Томчук О. Ф.,