

С. Л. Демиденко,
к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту,
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Svitlana Demydenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Analysis and Auditing, Cherkassy State Technological University, Cherkassy

FEATURES OF STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISES ENVIRONMENT

Стаття присвячена дослідженню методичних підходів до стратегічного аналізу середовища підприємства. У статті визначено сутність та мету стратегічного аналізу, його роль у стратегічному управлінні підприємством. Доведено, що аналіз середовища підприємства є процесом визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством. Виокремлено функції, складові середовища підприємства та їх фактори. У статті обґрунтовано значущість впливу факторів складових середовища на стратегічний вибір підприємства. Доведено необхідність аналізувати зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовища у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, що дозволить більш об'єктивно спрогнозувати можливі зміни і обрати найбільш ефективну стратегію підприємства. Запропоновано керівникам підприємств розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б характеризували його особливості.

The article is devoted to the investigation of methodological approaches to strategic analysis of enterprise environment. In the article the essence and purpose of strategic analysis and its role in enterprise strategic management are determined. It is proved that enterprise environment analysis is the process to determine critical important elements of external and internal environment that have an impact on enterprise goals achievement. Functions, constituents of enterprise environment and their factors are distinguished. In the article the importance of the impact of environment constituent factors on strategic choice of the enterprise is substantiated. The necessity to analyze external, intermediate and internal environments in their relationship and interdependence, which will allow to more accurately predict possible changes and choose the most effective enterprise strategy is proved. Enterprise managers are offered to develop the methodology for the analysis of their own internal environment that would characterize its features.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегічне управління, зовнішнє середовище, проміжне середовище, внутрішнє середовище, фактори.

Keywords: strategic analysis, strategic management, external environment, intermediate environment, internal environment, factors.

Постановка проблеми. Характерною рисою сучасного підприємства є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління. Суть формування стратегічної поведінки підприємства полягає у визначенні напрямів розвитку, розробці системи заходів щодо ефективного наближення до обраного орієнтиру, а також в оцінці і контролі процесу реалізації вибраної стратегії. При цьому основне значення має поведінка та місце підприємства на ринку. Стратегічне управління на всіх його стадіях передбачає проведення аналізу навколишнього середовища підприємства, на основі якого визначаються стратегічні напрями розвитку.

Науковці дотримуються переважно єдиної точки зору, що стратегічний аналіз повинен охоплювати два самостійні напрями: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В умовах жорсткої конкуренції недостатньо проаналізувати лише вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства, треба обґрунтувати рівень впливу на подальший розвиток підприємства окремих факторів та їх груп. Тому дослідження основних підходів до стратегічного аналізу середовища підприємства та його складових є актуальним завданням і потребує свого вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління та стратегічного аналізу середовища підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, В.О.Василенка, О.С. Віханського, Т. В. Головка, П. Друкера, І. С. Левик, М. Портера, С.В. Сагової, Н. Сарай, Т.І.Ткаченко, З.Є.Шершньової та ін. Проте, в умовах трансформації економіки країни обґрунтування ролі впливу факторів складових середовища на вибір стратегії підприємства потребують більш поглибленого вивчення.

Метою статті є дослідження методичних підходів до стратегічного аналізу середовища підприємства та обґрунтування значущості впливу факторів складових середовища на стратегічний вибір підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система стратегічного управління передбачає виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі, оцінку і стимулювання виробничих підрозділів. Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, які у поєднанні з мотивацією визначають основні напрями розвитку підприємства і встановлюють цілі підприємства. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію підприємства.

Стратегічний аналіз середовища носить складний характер і вимагає урахування ряду факторів. Разом з тим він дозволяє виявити ряд проблем, що стоять перед підприємством і способи їх вирішення.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [3, с.8]. Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів, що впливають на сьогоденне і майбутнє становище підприємства і визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір, інакше кажучи, пошук факторів стратегічного успіху підприємства.

Пошуки факторів стратегічного успіху давно були основною проблемою керівників та менеджерів. При цьому використовувалися різноманітні шляхи: звіти, виступи, висновки з вивчення конкретних ситуацій, що носили більш систематичний характер. Стратегічний успіх підприємства залежить, з одного боку, від структури галузі, в якій воно виступає, а з іншої – від вибраної принципової стратегії для даної сфери діяльності.

Стратегічний аналіз ґрунтується на вивченні внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що передбачає виділення двох напрямів:

- вивчення загальної ситуації і конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчення ситуація всередині підприємства.

Аналіз середовища підприємства — це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають вплив на досягнення цілей підприємством. Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій в діяльності підприємства:

- з погляду стратегічного планування, покращує визначення найбільш важливих факторів, що впливають на економіку підприємства і його майбутнє;
- з погляду політики підприємства, допомагає йому створити про себе найбільш сприятливе враження;
- з погляду поточної діяльності, забезпечує інформацією, необхідною для кращого виконання виробничих функцій.

Так, О.С. Віханський доводить, що «аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей» [2, с. 21].

Для визначення стратегії поведінки підприємства і її реалізації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище – для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Середовище, в якому знаходиться і функціонує підприємство, розподіляється на такі складові (рис. 1):

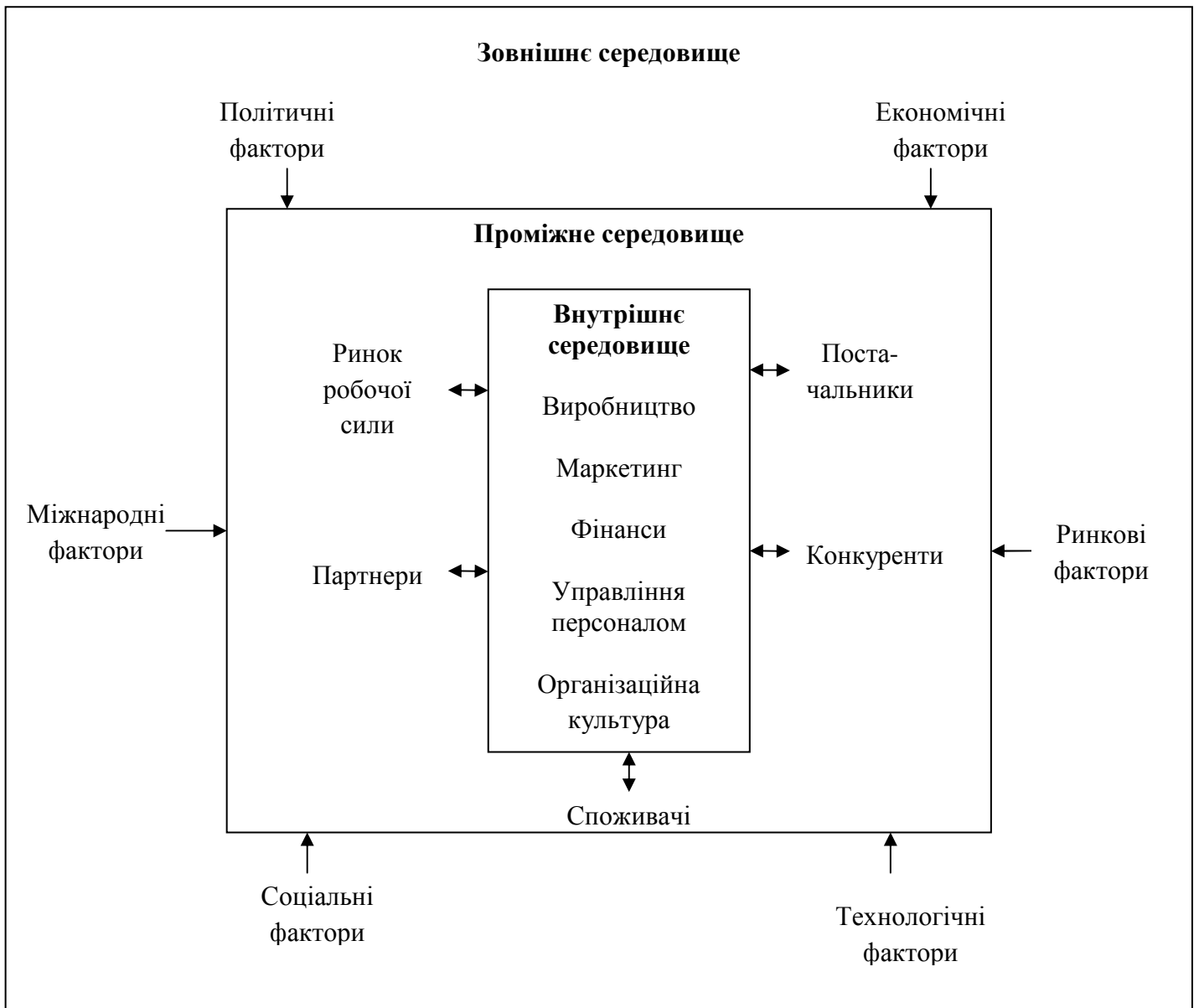


Рис. 1. Складові середовища підприємства та їх фактори

1. Внутрішнє середовище – це комплекс факторів усередині підприємства, які є результатом управлінських рішень.

2. Зовнішнє середовище – фактори, що знаходяться за межами підприємства. У зовнішньому середовищі виокремлюють макро- і мікросередовище.

Мікросередовище підприємства – це ті суб'єкти, з якими воно постійно і безпосередньо взаємодіє: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, ринок робочої сили. Мікрооточення має вплив на складові внутрішнього середовища підприємства, але, при цьому, існує і зворотній зв'язок – підприємство може впливати на фактори проміжного середовища.

Макросередовище підприємства – це фактори, які мають непряму дію на внутрішнє середовище, але які здійснюють значний вплив на його діяльність. До факторів макрооточення найчастіше відносять економічні, політичні, технологічні, соціальні, ринкові та міжнародні фактори.

Таким чином, процес дослідження навколишнього середовища передбачає вивчення трьох складових: зовнішнього середовища (макрооточення), проміжного середовища (мікрооточення), внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. Завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища тому, що на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Це може ослабити потенціал підприємства і призвести до багатьох негативних для нього наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дозволяло б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей, і тим самим давало б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні по відношенню до підприємства фактори з метою передбачати потенційні загрози і можливості. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення

непередбачених обставин, розробити стратегію, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості. Для дослідження зовнішнього середовища підприємства виділяють шість груп факторів: економіка, політика, ринок, технологія, міжнародне положення і соціальна поведінка.

Аналіз економічної складової макрооточення дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Вивчення економіки передбачає аналіз ряду показників: динаміки розвитку ринку і його насиченості, темпів інфляції, рівня зайнятості населення в цілому і в галузі, рівень доходів населення, процентної ставки за кредит, платіжного балансу, інвестиційної і податкової політики тощо. Для стратегічного управління при вивченні перерахованих показників і факторів інтерес мають не значення показників як такі, а те, які можливості для ведення бізнесу це дає. Аналіз економічних факторів повинен бути направлений на комплексну оцінку їх стану. В першу чергу, це фіксація рівня ризику, ступінь напруженості конкуренції і рівень ділової привабливості.

Політичні фактори – це фактори, які впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду. При аналізі політичних факторів необхідно стежити за:

- угодами по тарифах і торгівлі між країнами;
- нормативними актами місцевих органів влади і центрального уряду;
- рівнем розвитку правового регулювання економіки;
- відношенням держави до антимонопольного законодавства;
- кредитною політикою місцевої влади;
- обмеженнями на отримання позик.

Ринкові фактори включають численні характеристики, які мають безпосередній вплив на ефективність роботи підприємства. Їхній аналіз дозволяє керівництву підприємства уточнити його стратегію та укріпити свої позиції на ринку. При аналізі ринкових факторів досліджуються зміна демографічних умов; рівень доходів населення і їх розподіл; життєві цикли різних товарів і послуг; рівень конкуренції в галузі; частка ринку, яку займає підприємство; захищеність ринку урядом.

Щодо впливу технологічних факторів, зауважимо, що науково-технічні досягнення серйозно змінюють середовище функціонування підприємства. Науково-технічні новинки з'являються в дизайні, конструюванні моделей, розподілі і збуті, маркетингу, тим самим здійснюючи вплив на загальну стратегію підприємства. Нові технології, нові виробни, безумовно, підсилюють конкуренцію. Аналіз зовнішнього технологічного середовища повинен враховувати зміни у технології виробництва, у конструкційних матеріалах, у застосуванні комп'ютерної техніки для проектування нових товарів і послуг, у технології збору, обробки і передачі інформації, у засобах зв'язку.

Соціальні фактори зовнішнього середовища включають соціальні потреби і запити, що визначають життєдіяльність співробітників цього підприємства; питання, пов'язані з суспільним життям регіону, де розташовано підприємство. До соціальних факторів, що впливають на діяльність підприємства, відносяться:

демографічна ситуація в регіоні; вікова структура населення; середній рівень доходу і прожитковий мінімум; культурне середовище і моральні цінності, релігія; рівень освіти. В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі виникають багато проблем, що представляють велику загрозу для підприємства. Щоб ефективно вирішувати ці проблеми, підприємство як соціальна система повинно мінятися, пристосовуватися до зовнішнього середовища.

Аналіз міжнародних факторів особливо важливий для підприємств, які діють або збираються діяти на міжнародному ринку. Керівництву необхідно стежити за ситуацією, яка складається на міжнародному ринку. Потрібно відстежувати політику урядів інших країн, що передбачає зусилля щодо захисту або розширення національного ринку в цілому або окремих галузях.

Зазначимо, що за допомогою аналізу зовнішнього середовища підприємство може скласти повний перелік загроз і можливостей, з якими воно стикається в цьому середовищі. Найбільш поширеними способами спостереження за станом зовнішнього середовища є аналіз матеріалів періодичних видань, участь в професійних конференціях; аналіз досвіду діяльності підприємства; проведення зборів і обговорень всередині підприємства.

Аналіз проміжного середовища підприємства направлений на вивчення стану складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії в процесі господарської діяльності. Важливим тут є те, що підприємство може значно впливати на характер і зміст цієї взаємодії, запобігати появі загроз і створювати додаткові переваги. Завдання аналізу полягає в оцінці стану і розвитку ситуації на ринку і визначенні на ньому конкурентних позицій підприємства. Проміжне середовище включає: споживачів продукції і послуг підприємства, постачальників, конкурентів, партнерів, ринок робочої сили.

Аналіз споживачів є найважливішим елементом аналізу факторів проміжного середовища підприємства, його завданням є вивчити споживачів, тобто надати характеристику тим, хто купує продукт, що реалізовується підприємством. Це дозволяє підприємству з'ясувати те, який продукт в найбільшій мірі сприйматиметься покупцями, на який обсяг продажів може розраховувати підприємство, якою мірою покупці прихильні до продукту цього підприємства, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекає продукт в майбутньому тощо. Дослідження споживачів включає наступні напрями:

1. Складання портрета споживача, що передбачає опис таких характеристик: соціально-економічні (доходи, професія та ін.); демографічні характеристики (вік, стать, освіта, сфера діяльності); психографічні характеристики (стиль життя, погляди та ін.); поведінкові характеристики (відношення до товару, сприйняття ціни, частота покупок в одному магазині).

2. Сегментація ринку – вивчення ринку і виділення найпривабливіших сегментів.

3. Аналіз моделей купівельної поведінки – місця придбання, фактори, що впливають на вибір товару, джерела інформації, які використовуються споживачем при виборі товару (послуги).

4. Виявлення смаків споживачів, їхнього відношення до певних продуктів, ступеня інформованості про них.

5. Аналіз цінових очікувань споживачів – визначення суми, яку покупець оцінює запропонований йому товар.

Підприємство визначає, наскільки сильні його позиції, щоб диктувати свої умови покупцеві. Якщо підприємство є монополістом, покупець має обмежену можливість у виборі потрібного йому товару і, в цьому випадку, його позиція по відношенню до продавця товару є слабкою. І, навпаки, якщо у покупця є вибір, то позиції продавця товару слабші, і він вимушений шукати іншого покупця, який має меншу можливість у виборі продавця.

Аналіз конкурентів направлений на виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, на основі якого підприємство може розробити свою стратегію бізнесу. До конкурентів відносяться:

- внутрігалузеві конкуренти, тобто підприємства, що виробляють аналогічну продукцію і що реалізують її на одному і тому ж ринку;
- підприємства, які виробляють товари-замінники;
- підприємства, які можуть увійти на ринок (потенційні конкуренти).

При проведенні аналізу конкуренції основним об'єктом дослідження є господарська галузь. Саме тому проміжне середовище ототожнюється з галуззю. Мета галузевого аналізу – визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків. Аналіз галузі передбачає наступні етапи:

- визначення економічних характеристик галузі;
- виявлення рушійних сил конкуренції;
- оцінка ступеня конкуренції;
- визначення ключових факторів успіху;
- оцінка ступеня привабливості галузі.

Для характеристики галузі можуть бути використані такі показники: масштаби конкуренції, темпи розмірів ринку і стадії життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їхні галузеві ринкові цілі, число споживачів і їхні фінансові можливості та ін.

При виявленні рушійних сил конкуренції виходять з наявності факторів зовнішнього середовища, дії яких визначають напрям та інтенсивність галузевих змін.

При оцінці ступеня конкуренції використовують модель п'яти сил конкуренції, розроблену М. Портером [5], яка передбачає такі фактори конкуренції:

1. Суперництво серед конкуруючих підприємств.
2. Конкуренція з боку товарів-замінників.
3. Загроза появи нових конкурентів.
4. Економічні можливості і торгівлі здібності постачальників.
5. Економічні можливості і торгівлі здібності покупців.

Значна дія перерахованих факторів обмежує можливості кожного підприємства встановлювати високі ціни і отримувати великі прибутки. Сильна конкуренція призводить до зниження прибутковості галузі.

Оцінка ключових факторів успіху передбачає визначення загальних для всіх підприємств галузі різних сфер діяльності підприємства, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі, та розробити заходи щодо оволодіння ключовими факторами успіху. Вдала стратегія повинна якомога сильніше ізолювати підприємство від негативного впливу галузевих сил конкуренції і використовувати ситуацію, що склалася в галузі на свою користь.

Аналіз постачальників полягає у виявленні факторів в діяльності суб'єктів, що забезпечують підприємство сировиною, напівфабрикатами, енергією, інформацією, фінансами, від яких залежать ефективність роботи підприємства, собівартість і якість продукції, що випускається. При виборі постачальників важливим є вивчення їх діяльності і потенціалу, з метою налагодження таких відносин з ними, які забезпечать підприємству максимум зусиль у взаємодії з постачальниками, оскільки вони можуть поставити підприємство в сильну залежність від себе. Конкурентна сила постачальників залежить від таких факторів:

- рівень спеціалізації постачальників;
- витрати, які може понести постачальник при заміні клієнтів;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні ресурсів;
- сконцентрованість постачальника на роботі з визначеними клієнтами;
- важливість для постачальника обсягу продажів.

При вивченні постачальників необхідно досліджувати вартість товару, що поставляється, і тенденції її зміни; гарантії якості товару, що поставляється; часовий графік постачання; розмір партії; пунктуальність і обов'язковість виконання договірних зобов'язань.

Партнерами є підприємства та організації, з якими досліджуване підприємство вступає у договірні відносини і які зацікавлені у його розвитку й можуть впливати на цей розвиток. До партнерів відносяться постачальники, акціонери (власники), банки, науково-дослідні організації, дистриб'ютори, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Високий рівень партнерських відносин сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, оскільки вони дозволяють використовувати досвід, знання, виробничі потужності організацій-партнерів, що є фахівцями в певних галузях.

Аналіз ринку робочої сили направлений на те, щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, необхідними для вирішення ним поставлених завдань. Підприємство повинне вивчати:

- наявність на ринку праці необхідних підприємству кадрів певної кваліфікації, статі, віку та ін.;
- аналіз політики профспілок, держави, об'єднань наймачів у сфері зайнятості та оплати праці;
- вивчення вартості робочої сили і динаміки її зміни.

Внутрішнє середовище підприємства – це частина загального середовища, яка знаходиться в межах підприємства і має постійний та безпосередній вплив на його господарську діяльність. Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких і сильних сторін у його діяльності, що передбачає широке використання SWOT-аналізу. У процесі стратегічного аналізу доцільним є вивчення п'яти функціональних напрямків господарської діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна культура підприємства.

Виробничий напрямок включає виробництво продукції; контроль за виробничим процесом та якістю продукції; постачання і ведення складського господарства; стан і обслуговування технологічного парку; технічну ефективність потужностей і їхню завантаженість; дослідження і розробки, інновації; ефективність використання ресурсів; виявляються невикористані можливості і резерви зниження витрат виробництва, раціональність використання патентів, торгових марок.

Маркетинговий напрямок охоплює процеси, пов'язані з реалізацією продукції, і включає товарну стратегію, стратегію ціноутворення, стратегію просування товару на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу.

Аналіз процесів маркетингу передбачає дослідження таких об'єктів:

- частка ринку і конкурентоспроможність продукції підприємства;
- різноманітність асортименту і якість продукції;
- сервісне обслуговування населення;
- ефективність збуту, реклами і просування товарів;
- рентабельність товарів і послуг;
- концентрація продажів на декількох продуктах або покупцях;
- життєвий цикл товарів і можливість розширення продажів;
- канали розподілу: кількість, обхват, контроль;
- імідж і репутація товарів;
- цінова політика, гнучкість у встановленні цін.

Фінансовий напрямок включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів на підприємстві, аналіз і забезпечення належного рівня ліквідності і прибутковості; створення інвестиційних можливостей; вивчення можливості отримання короткострокових і довгострокових кредитів; використання альтернативних фінансових стратегій.

Напрямок управління персоналом передбачає виявлення резервів ефективного використання кадрового потенціалу підприємства; вивчення взаємодії менеджерів і працівників, створення і підтримку відносин між працівниками; наймання, навчання і просування кадрів; оцінку результатів праці і стимулювання.

Організаційна культура включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; престиж та імідж підприємства; норми, правила, процедури у процесі ухвалення рішень; систему контролю; організаційний клімат і культуру підприємства.

Кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, слід враховувати, що виконавці і користувачі аналізу середовища можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Проте, основним принципом є необхідність аналізувати зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Кожне підприємство повинно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б характеризували його особливості. Стратегія підприємства повинна враховувати головні переваги бізнесу, які створюють підприємству унікальні можливості для вирішення поставлених завдань.

Висновки. Стратегічний аналіз є однією з функцій стратегічного управління. Суть його полягає в тому, що за результатами дослідження конкурентної динаміки галузі, можна передбачити, які кроки робити далі, що необхідно змінити, як використовувати ті або інші можливості, переваги, компетенції. Аналіз середовища є важливим для розробки стратегії підприємства процесом, який потребує дослідження дій, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між ними та сильними і слабкими сторонами підприємства, а також можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Не знаючи середовища, підприємство не зможе існувати. Підприємство може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище.

Отже, своєчасний і глибокий аналіз зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням впливу факторів дозволить керівникам та менеджерам ухвалювати рішення, які сприятимуть розвитку та процвітанню бізнесу.

Література.

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд.. перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с..
3. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.
4. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз. – 2010. – №5. – С. 160-163.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

References.

1. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2003), *Strategichne upravlinnja* [Strategic management], CUL, Kyiv Ukraine.
2. Vihanskiy, O.S. (1998), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. 2nd ed. – Moscow: Gardaryka [in Russian].
3. Golovko, T.V. and Sagova, S.V. (2002), *Strategichniy analiz* [Strategic analysis], KNEU, Kyiv Ukraine.
4. Saraj, N. (2010), “Strategic analysis of production potential and its role in the process of development strategy”, *Ekonomichnyj analiz*, Vol. 5, pp. 160-163.
5. Porter, M. (2007), *Konkurentnaja strategija: Metodyka analiza otraslej y konkurentov* [Competitive strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors], Alpina Biznes Buks, Moscow Russia.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2015р.