

УДК 65.012.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-13>**Дикань О.В.***доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри менеджменту і адміністрування
Українського державного університету залізничного транспорту***Крихтіна Ю.О.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Українського державного університету залізничного транспорту***Фролова Н.Л.***кандидат економічних наук, старший викладач
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, КБШ***Dykan Olena***Doctor of Economics, Professor,
Acting Head of the Department of Management and Administration
State University of Railway Transport***Krykhtina Yuliia***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
State University of Railway Transport***Frolova Natalia***Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer
V.N. Karazin Kharkiv National University, KBS*

АКТУАЛЬНІ МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

CURRENT METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS OF THE BUSINESS THE ENTERPRISE ENVIRONMENT

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено методам стратегічного аналізу підприємства. Особлива увага до питання зумовлена високим ступенем мінливості сучасного бізнес-середовища, інформаційної невизначеності й непередбаченості подій та результатів їхньої діяльності. Це вимагає від підприємців оперативних змін у власних підприємствах, підлаштовуючи їх під актуальні події. За таких умов у теорії і практиці визначається необхідність постійного сканування, ідентифікації та діагностики компонентів і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які впливають на прийняття управлінських рішень у сфері бізнесу. Стратегічний аналіз ділового середовища впливає на підвищення ефективності, стабільності та стійкості підприємств. Стратегічний аналіз – це процес дослідження організації та її робочого середовища для складання операційної стратегії. Виділено вісім лідируючих методик, проведено їх аналіз з огляду на українські підприємства та сучасний економічний стан.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, бізнес-середовище, підприємство, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз причин, п'ять сил Портера, методи VMOS, PEST, SOAR, Бостонська матриця, Модель зрілості.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена методам стратегического анализа предприятия. Особое внимание к вопросу обусловлено высокой степенью изменчивости современной бизнес-среды, информационной неопределенностью и непредсказуемостью событий и результатов их деятельности. Это требует от предпринимателей оперативных изменений на собственных предприятиях, подстраивая их под актуальные события. При таких условиях в теории и практике определяется необходимость постоянного сканирования, идентификации и диагностики

компонентов и факторов внешней и внутренней среды предприятия, влияющих на принятие управленческих решений в сфере бизнеса. Стратегический анализ деловой среды влияет на повышение эффективности, стабильности и устойчивости предприятий. Стратегический анализ – это процесс исследования организации и ее рабочей среды для составления операционной стратегии. Выделено восемь лидирующих методик, проведен их анализ с учетом украинских предприятий и современного экономического состояния.

Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, бизнес-среда, предприятие, SWOT-анализ, PESTLE-анализ, анализ причин, пять сил Портера, методы VMOS, PEST, SOAR, Бостонская матрица, Модель зрілості.

ANNOTATION

The modern business environment of market participants is characterized by a high degree of dynamism, information uncertainty and unpredictability of events and the results of their activities, which requires entrepreneurs to make operational changes in their own enterprises, adapting them to current events. Particular attention to the issue is due to the high degree of variability of the modern business environment, information uncertainty and unpredictability of events and the results of their activities. This requires entrepreneurs to make prompt changes in their own enterprises, adjusting them to current events. Today, the management system of enterprises in market economies widely uses a variety of methods of business environment analysis, which is considered as the main stage of strategic planning, taking into account a large number of factors influencing market results. The purpose of the study is to consider current methods of strategic analysis, which can be used by any company and adjust to their own development. The analysis of works and publications on this issue in general has shown that today there is a need for a new

stage of research in this area, taking into account foreign experience. Strategic analysis is the process of studying an organization and its work environment to develop an operational strategy. Strategic analysis uses a number of general scientific techniques: analysis, synthesis, induction, deduction, analogy, observation, comparison, modeling, abstraction, concretization, systems analysis, evaluation, classification, and others. Scientific research in strategic analysis aims to find a permanent relationship between two or more categories of phenomena.

Some of the most common tools and methods of analysis include:

1. VMOST: Vision, Mission, Objectives, Strategy, Tactical.
2. SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.
3. PEST: (P – political), (E – economic), (S – social) and (T – technological).
4. SOAR: Strengths, Opportunities, Aspirations and Results.
5. Boston Matrix.
6. Porter's Five Forces.
7. Maturity Models.
8. Root Cause Analysis.

Analysis is critical to the success of any organization. Organizations can get real-world strategic analysis designed to enable managers to make more informed decisions to effectively manage their business operations.

Key words: strategy, strategic analysis, business environment, enterprise, SWOT analysis, PESTLE, Root Cause Analysis, Porter's five forces, VMOS, PEST, SOAR, Boston matrix, Maturity model.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне бізнес-середовище ринкових суб'єктів характеризується високим ступенем динамічності, інформаційної невизначеності й непередбаченості подій та результатів їхньої діяльності, що вимагає від підприємств оперативних змін у власних підприємствах, підлаштовуючи їх під актуальні події.

За таких умов у теорії і практиці визначається необхідність постійного сканування, ідентифікації та діагностики компонентів і чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які впливають на прийняття управлінських рішень у сфері бізнесу.

У реалізації нової парадигми управління підприємством світова практика значне місце відводить аналітичному інструментарію обґрунтування управлінських рішень із застосуванням гнучких технологій адаптації до змін стану бізнес-середовища. Сьогодні в системі управління підприємств країн із ринковою економікою широко використовуються різноманітні методи аналізу бізнес-середовища, який розглядається як основний етап стратегічного планування з урахуванням великої кількості чинників, що впливають на ринкові результати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. У науковій літературі дослідженням стратегічного аналізу, його методології займалися такі науковці, як: І. Ансофф [1], А.А. Томпсон [2], О.А. Добровенко [3], Г.І. Кіндрацька [4], В. Полонець [5], В.Л. Дикань [6].

Аналіз праць і публікацій з указанного питання у цілому показав, що сьогодні існує необхідність здійснення нового етапу дослідження

у даному напрямі, беручи до уваги зарубіжний досвід.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розгляд актуальних методів стратегічного аналізу, якими може скористатися будь-яке підприємство та підлаштувати під власний розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У стратегічному аналізі використовується низка загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін.

Наукове дослідження у стратегічному аналізі має на меті знаходження постійних відносин між двома або більше категоріями явищ.

Таке дослідження включає три загальнонаукові прийоми:

- індукцію, або перехід від фактів, що спостерігаються, та окремих висновків до загальних висновків, які утворюють правила (закони);
- дедукцію, або перехід від загальних висновків до інших, менш загальних, або до окремих фактів;
- перевірку таких фактів і висновків.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, яка характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ із метою формулювання правил і критеріїв (індукція) для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій діяльності на їх основі (дедукція). За допомогою дедукції можна отримати нові факти і висновки, які в подальшому будуть основою для індукції, причому цей процес має циклічний характер. Взаємозв'язок індукції і дедукції у стратегічному аналізі зумовлюється безперервністю економічних процесів, а факти і висновки, які фігурують у цій системі, потребують ретельної перевірки на кожному етапі.

Ураховуючи те, що стратегічний аналіз виконується різними людьми на різних рівнях управління підприємством чи корпорацією – від членів Ради директорів і менеджерів до безпосередніх виконавців (бухгалтерів-аналітиків, економістів, працівників відділів стратегічного планування, маркетингу тощо), його функції суттєво «розподілені» за структурними підрозділами.

На рівні вищого керівництва і менеджерів середньої ланки найбільше застосовуються інструктивно-описові моделі, призначені для прийняття загальних рішень щодо вибору необхідної стратегії.

Прогностичні і розрахунково-аналітичні методи і моделі більшою мірою застосовують економісти-аналітики, які повинні мати ґрунтовні знання з таких прикладних дисциплін, як бізнес-прогнозування, економіка для менеджерів, економіка стратегії, економетрика, фі-

нансовий аналіз, проєктний аналіз, організація промислового виробництва та ін. Знання усіх цих дисциплін необхідне для сучасного економіста-аналітика, оскільки вони тісно пов'язані зі стратегічним аналізом.

Необхідність глибокого вивчення параметрів зовнішнього середовища змушує менеджерів та економістів-аналітиків менше збирати й оцінювати різноманітну інформацію, отриману за допомогою спеціальних досліджень або зі спеціалізованих ділових і фінансових видань, довідників інформаційних агентств, звітів торговельно-промислових асоціацій і державних комітетів та комісій, банків і страхових компаній, аудиторських фірм і соціологічних служб тощо.

Якщо в організації є певний набір цілей і місій, то стратегічний аналіз для них дуже важливий. Усі успішні організації, які мають великі досягнення, мають роки стратегічного аналізу та планування, які реалізуються на різних етапах діяльності. Стратегічний аналіз – це довгострокові інвестиційні ресурси, що передбачають систематичне та постійне планування. Під час проведення стратегічного аналізу організації повинні знати про своїх конкурентів. Це допоможе їм залишитися непереможним гравцем на ринку. Одним із найважливіших аспектів стратегічного аналізу є прогнозування майбутніх подій та виведення стратегій заміщення, якщо план А не вийде так, як передбачалося.

Іншими словами, стратегічний аналіз – це процес дослідження організації та її робочого середовища для складання операційної стратегії. Стратегічний аналіз використовує перевагу шляху, менш важкого для досягнення мети. Процес включає деякі загальні фактори:

- оцінку та ідентифікацію даних, які будуть відповідати стратегії організації;
- визначення зовнішнього і внутрішнього середовища компанії;
- упровадження деяких відомих аналітичних методів.

Деякі з найбільш поширених інструментів та методів аналізу включають:

1. VMOST: тобто Vision (бачення), Mission (місія), Objectives (цілі), Strategy (стратегія) та Tactical (тактика).

Аналіз VMOST був розроблений Ракешем Сонді, професором глобальної стратегії в Hult International Business School, і опублікований у книзі Total Strateg (1999 р.).

Аналіз VMOST, також відомий як аналіз MOST, є основою та методом оцінки стратегічного планування в організації. Аналіз забезпечує зацікавленим сторонам в організації надійне уявлення про бажані зміни в їх організації. Після ретельного виконання цього аналізу він представляє різні варіанти того, як досягти змін, зберігаючи при цьому стратегічне та довгострокове бачення організації. Рамка пов'язує як бачення, так і тактику виконання цього бачення. Окрім елементів бачення (V) та заяви

місії (M), компонентами аббревіатури VMOST є цілі, стратегії та тактика.

Наприклад, аналіз може підвищити ефективність інвестицій у компанію, стимулюючи те, як додається вартість, щоб допомогти компанії рухатися вперед у правильному напрямі. Основна перевага цього структурованого методу полягає у тому, що він дає можливість членам команди ставити цілі на кожному рівні організації. Оскільки аналіз працює зверху вниз, він забезпечує збереження уваги на найважливіших цілях.

2. SWOT: стандартний поширений інструмент аналізу, визначений як Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), and Threats (загрози).

Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) дає змогу виявити ті сильні й слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль із боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед виробником. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними й які ризики вони здатні спричинити. Саме вони потребують найбільшої уваги і концентрації зусиль із метою їх усунення.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також на те, чи можуть заплановані вигоди перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть у собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий чинник здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими чинниками успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

3. PEST: Це чудовий інструмент для використання в тандемі зі SWOT. Маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

PEST розкриває можливості та загрози краще, ніж SWOT, напрям зміни бізнесу, проєкти, які не зможуть вийти з-під вашого контролю, а також проблеми країни, регіону та ринку, допомагаючи створити об'єктивний погляд.

4. SOAR: Це означає: Strengths (сильні сторони), Opportunities (можливості), Aspirations (прагнення) та Results (результати).

SOAR використовується, щоб допомогти бізнесу, якому потрібно було зосередитися на їхніх потребах розвитку бізнесу через зміну зовнішнього ринку.

5. Boston Matrix. Бостонська матриця. Цей інструмент вимагає проаналізувати бізнес-продукт чи послугу та визначити, чи це «дійна корова», «хвора собака», «сумнівна чи літаюча зірка».

Цей інструмент застосовується до оглядів товарів і послуг, щоб допомогти приймати рішення щодо продуктів з урахуванням частки ринку та зростання ринку. Але воно не має передбачуваного значення, не враховує оточення, і вам потрібно бути обережними зі своїми припущеннями. Це викликає дискусії щодо теперішньої пропозиції та чи має сенс підтримувати або покращувати ці пропозиції. Наприклад, можливо, підприємство тримає бізнес-продукт, який любить, але це справді «хвора собака», і, можливо, у цьому бізнесі є «дійною коровою» той напрям, який не оптимізується.

6. Porter's Five Forces.

Цей інструмент допоможе підприємствам зрозуміти, де знаходиться сила бізнесу з погляду нинішньої конкурентоспроможності та майбутньої позиційної сили. Це змушує проаналізувати переговорну силу постачальників та покупців, загрози для нових учасників та заміників та конкурентне суперництво на вашому ринку. Використання цього інструменту допомагає зрозуміти співвідношення сил та визначити сфери потенційної прибутковості. За словами Портера, цю модель слід використовувати на рівні бізнесу.

7. Maturity Models (Модель зрілості).

Існує багато моделей зрілості, які можна застосувати до бізнесу, – від еволюційної моделі, технологічної моделі до командної моделі. Ідея полягає у тому, що кожен бізнес чи відділ проходить цикл зрілості. Стандартний цикл є хаотичним, реактивним, ініціативним, службовим та цінним. Використовуючи модель зрілості, важливо мати чітке визначення проблеми та контекст рішення.

8. Root Cause Analysis (Аналіз головної причини).

Це структурований покроковий метод для знаходження реальної причини проблеми і реагування на неї, а не тільки реагування на її симптоми. Root Cause Analysis – процедура встановлення й аналізу причини проблеми. Це процес, який допомагає зацікавленим сторонам зрозуміти причини проблеми достатньо мірою, щоб досягти її повного розв'язку.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Стратегічний аналіз можна визначити як процес дослідження ділового середовища організації, у меж-

ах якої працює підприємство. Для формування стратегічного планування та безперебійної роботи організації необхідний стратегічний аналіз. За правильного стратегічного планування цілі або завдання компанії можуть бути виконані. Завдяки постійним прагненням домогтися успіху в цьому конкурентному світі бізнес-організації періодично проводять стратегічний аналіз, щоб визначити, які сегменти потребують вдосконалення та які сфери працюють винятково добре. Для ефективного функціонування підприємства важливо знати шляхи, за допомогою яких можна здійснити позитивні зміни.

Аналіз має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Організації можуть отримати реальний стратегічний аналіз, розроблений для того, щоб менеджери могли приймати більш обґрунтовані рішення для ефективного управління своїми бізнес-операціями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Москва, 2009. 344 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
3. Добровенко О.А. Еволюція поняття стратегічного планування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8(123). С. 29–32.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Київ, 2006. 366 с.
5. Полонець В. Чи варто використовувати PEST– і SWOT–аналіз у стратегічному маркетингу? *Маркетинг в Україні*. 2006. № 4. С. 47–50.
6. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.Л. Дикань та ін. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 272 с.

REFERENCES:

1. Ansoff, I. (2009), Strategic management. Classic edition. Moscow.
2. Tompson, A (1998), Strategicheskii menedzhment: iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic management: the art of strategy development and implementation], Moscow.
3. Dobrovenko, O. (2011), "Evolution of the concept of strategic planning", Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. vol. 8 (123), pp. 29–32.
4. Kindratska, H. (2006), Stratehichniy menedzhment [Strategic management], Kyiv.
5. Polonets, V. (2006), Should PEST and SWOT analysis be used in strategic marketing? Marketynh v Ukraini. vol. 4, pp. 47–50.
6. Dykan, V. L., Zubenko, V.O., Tokmakova, I.V. and others (2013), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury.