

Маковецька І.М., к.е.н.,

Байдін М.В., аспірант,

Король В.О., магістр

Державний університет телекомунікацій

## УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Стаття присвячена сутності стратегічного аналізу та удосконаленню його інструментів в управлінні підприємством. Описано роль стратегічного аналізу та продемонстровано результати стратегічного аналізу в управлінні підприємством задля досягнення ефективного функціонування бізнесу в будь-якій сфері господарювання. Приділена увага до стратегії підприємства, як інструмента високим ступенем мінливості сучасного бізнес-середовища з непередбаченими подіями на підприємстві. Наведено приклади інструментів та методів стратегічного аналізу, які впливають на підвищення ефективності, стабільності та стійкості підприємства. Розглянуто, що необхідно для удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством.*

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, стратегія, підприємство, управління, метод, інструмент, зовнішнє і внутрішнє середовище

**Постановка проблеми.** Становлення нової ринкової економіки в Україні за останні 20 років призвело до зростання як самостійності, так і відповідальності за управлінські рішення ведення бізнесу на українських підприємствах. Формування процедур ефективного і результативного стратегічного менеджменту можливе в процесі аналітичного забезпечення кожного етапу стратегічного управління, тобто при здійсненні стратегічного аналізу. Робота управлінців на підприємстві доволі тяжка, але цікава, де завжди використовуються різноманітні методики аналізу. Таким чином всі відділи повинні приймати ефективні управлінські рішення для забезпечення стратегії розвитку підприємства. Але не забувати і про те, що завжди потрібно покращувати свої стратегічні позиції на ринку. Адже, в умовах ринкової конкуренції заздалегідь прораховуються умови зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства задля урівноваження дієвих сил конкурентоспроможності підприємства. Тому важливо на всіх етапах стратегічного аналізу враховувати стратегічні прав прями розвитку підприємства, бо в господарській практиці України стратегічний аналіз перебуває на стадії становлення і потребує дедалі глибшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню стратегічного аналізу, його методології присвячено багато наукових праць, а саме таких вчених як: І. Ансофф, С. Гаутам, О.Є. Гудзь, О.В. Дикань, Г.І. Кіндрацька, М. Портера, О.О. Романенко, А.А. Томпсон, Т. Фільйо та інших. У своїх працях науковці описували суть стратегічного аналізу, хоча ефективність удосконалення інструментів потребує більшого розкриття та доведення досвідом його використання в управлінні підприємством. З появою новітніх технологій та мінливості бізнес середовища інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством є недостатньо вивченими та потребують подальших досліджень, що зумовлює актуальність статті.

**Метою статті** є визначення основних інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством задля досягнення ефективного функціонування бізнесу та його майбутнього розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний аналіз в управлінні підприємством сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей підприємства, таких як економічних, фінансових, маркетингових та інших, щоб виживати на ринку. Саме модна буде на довший період часу складати прогнози та описувати стратегічні переваги діяльності підприємства.

Потрібно завжди пам'ятати, що стратегічний успіх підприємства залежить, з одного боку, від сфери діяльності, в якій розвивається, а з іншої – від вибраної принципової стратегії для даної галузі.

Метою стратегічного аналізу в управлінні підприємством є змістовний формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.

Існують форми стратегічного аналізу спеціально розроблені, щоб дозволити індивідуальне застосування на рівні фірми, враховуючи вимоги окремих підрозділів, шляхом інтеграції двох вимірів: потенційної зміни зовнішнього середовища та ключових категорій ресурсів функції [4].

Стратегія – це інструмент будь якого управлінця для виконання певних відповідних як стратегічних, так і фінансових завдань на підприємстві. Якісно виконаний стратегічний аналіз в управлінні підприємством дає реальну оцінку ресурсів та можливостей і є відправною точкою розробки стратегії підприємства.

Результати показують, що комплексність стратегічних рішень та організаційні результати позитивно пов'язані у значній мірі, коли використовуються суб'єктивні показники результатів, а також, що динамічність навколишнього середовища не має помірного впливу на зв'язок цієї комплексності та результатів. Стратегії вимірювання та методологічний вибір могли, насамперед, впливати на ефективність комплексності стратегічних рішень [5]. На рисунку 1 показані результати стратегічного аналізу в управлінні підприємством.

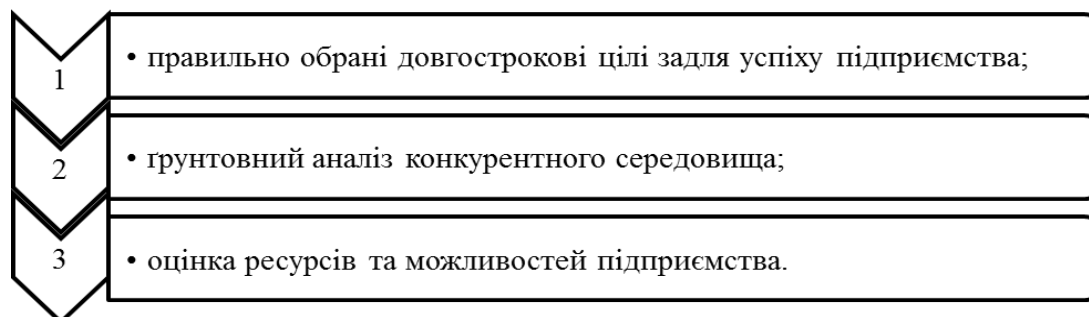


Рис. 1. Результати стратегічного аналізу в управлінні підприємством

На цій основі формуються альтернативні стратегії розвитку підприємства, здійснюється їх оцінка та вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний інструментарій: кількісні методи прогнозування, сценарії майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Інструментами, що є основою стратегічного управління для більшості менеджерів, сьогодні є стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління відносинами із споживачами та аутсорсинг. Разом з тим згідно із розрахованими оцінками рівень задоволеності коливається досить суттєво. Одними із найбільш популярніших та ефективніших інструментів стратегічного управління є стратегічне планування, сегментування споживачів та визначення місії і бачення бізнесу. Саме такий перелік інструментів, які впливають на підприємство може бути пов'язана із простотою застосування того або іншого методу та його правильного вибору [3, с. 94-95].

В XXI столітті кожне підприємство використовує широкий спектр інноваційних технологій та інструментів для виконання стратегічного аналізу. Один із перших етапів стратегічного аналізу можна почати інструмент PEST або PESTLE. Даний аналіз описує як

краще зрозуміти відповідні проблеми макросередовища. Більш потужний інструмент стратегічного аналізу – це SWOT-аналіз. Крім того ще є більш класичний аналіз – це 5 сил Портера, що може бути інтегрований у SWOT-аналіз. Також можливим є використання порівняльного аналізу та аналізу ланцюжка створення вартості для подальшого покращення результатів компанії [2, с. 119].

На рисунку 2 показані одні з найбільш поширених інструментів та методів стратегічного аналізу. Дуже важливим є те, що інструменти стратегічного аналізу проводяться на ранніх етапах самого процесу управління на підприємстві. Ту інформацію, яку висвітлюють менеджери краще сприймається керівниками, які потім приймають ефективні рішення.

SWOT аналіз	• метод складання стратегічного балансу та оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що передбачають вивчення як факторів зовнішнього, так і внутрішнього середовища.
PEST аналіз	• розкриття можливостей підприємства через політичні, економічні, соціальні, технічні фактори, які впливають на діяльність підприємства, як на мікросередовищі так і на макросередовищі.
VMOST аналіз	• оцінка стратегічного планування, що контролюється внутрішніми елементами задля коригування дій для бачення майбутньої ситуації в управлінні підприємством.
Boston Matrix	• аналіз актуальності продукту чи наданої послуги з урахуванням певної долі ринку для складання портфельного бачення подальших дій підприємства.
SOAR	• модель візуалізаційного контексту проектів пов'язаних з описом сильних сторін, можливостей досягти бажаних результатів підприємства, щоб бізнес прагнув до кращих висот використовуючи свої сили з витрачанням необхідної енергії характерної для ринку.
Root Cause Analysis	• модель, завдяки якій можливо чітко знайти ту причину або проблему для швидкого реагування і подальшого блокування недоліків на підприємстві.
Porter's Five Forces	• модель, яка використовується для аналізу привабливості підприємства у відповідності до тієї сфери діяльності якою воно займається.
Maturity Models	• модель, показує еволюцію зрілості підприємства з розумінням і розробкою відповідного програмного забезпечення для внутрішнього документообігу.

Рис. 2. Інструменти та методи стратегічного аналізу в управлінні підприємством

Для удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством необхідно забезпечити на різних рівнях баланс між підприємством і середовищем шляхом створення нового продукту та обміну його у зовнішньому середовищі на необхідні для забезпечення життєдіяльності підприємства ресурси. Потрібно в роботі управлінців наголошувати, що стратегічний аналіз, як і стратегічний менеджмент – це безперервний процес, який коригує стратегії як по їх строковому закінченню так і до їх початковому процесу для обрання необхідних стратегічних дій.

Прогностичні і розрахунково-аналітичні методи і моделі більшою мірою застосовують економісти-аналітики, які повинні мати ґрунтовні знання з бізнес-прогнозування, економіки, проектного аналізу та ін. Знання усіх цих дисциплін необхідні для

сучасного менеджера, оскільки вони тісно пов'язані зі стратегічним аналізом. Необхідність глибокого вивчення параметрів зовнішнього середовища змушує менеджерів менше збирати й оцінювати різноманітну інформацію, отриману за допомогою спеціальних досліджень, звітів на підприємстві, аудиторських фірм або соціологічних служб тощо [1, с. 79-80].

Стратегічний аналіз є однією з функцій стратегічного управління. Завдяки саме стратегічному аналізу можна дослідити динаміку галузі та передбачити різноманітні стратегічні скачки, які вплинуть на конкурентні переваги підприємства. Якщо аналітично прорахувати необхідні розрахунки та далі розробити кроки, які вплинуть на середовище діяльності підприємства, то встановиться такий зв'язок, що окреслить сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища.

**Висновки.** Для здійснення стратегічного аналізу в управлінні підприємством необхідні значні затрати часу та ресурсів, оптимальне використання яких потребує створення спеціального підрозділу зі здійснення стратегічного аналізу. Треба відзначити, що на методику, техніку, інструменти здійснення стратегічного аналізу значний вплив мають організаційно-економічні особливості об'єкта дослідження, що зможуть допомогти максимізувати прибуток на підприємстві.

### Список використаної літератури

1. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №1 (24). С 78-81.
2. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискурс*. 2022. № 1(3-4). С. 115-127.
3. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99.
4. Filho T. A model for strategic analysis in wood treatment companies. *Research Society and Development*. 2020. Vol. 9. №11. P. 35-67.
5. Samba C., Tobesh P., Thanos I., Papadakis V. Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19. №3. P. 414-440.

### REFERENCES

1. Dykan' O.V., Krykhtina YU.O., Frolova N.L. (2021). Aktual'ni metody stratehichnoho analizu biznes-seredovishcha pidpryyemstva [Current methods of strategic analysis of the enterprise's business environment]. *Pryazovs'ky ekonomichnyy visnyk*, (1(24)), 78-81.
2. Krasnostanova N. (2022). Suchasni tekhnolohiyi ta instrumenty stratehichnoho analizu [Modern technologies and tools of strategic analysis]. *Ekonomichnyy dyskur*, (1(3-4)), 115-127.
3. Romanenko O. O. (2015). Analiz suchasnykh metodiv ta instrumentiv stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvamy [Analysis of modern methods and tools of strategic management of enterprises]. *Ekonomichnyy nobelivs'ky visnyk*, (1), 93-99.
4. Filho T. (2020). A model for strategic analysis in wood treatment companies. *Research Society and Development*, 9 (11), 5-7.
5. Samba C., Tobesh P., Thanos,I., Papadakis V. (2021). Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*, 19 (3), 414-440.

**MAKOVETSKAYA IRINA, BAIDIN MYKYTA, KOROL VIKTOR. IMPROVEMENT OF STRATEGIC ANALYSIS TOOLS IN ENTERPRISE MANAGEMENT.** *The article is devoted to the essence of strategic analysis and improvement of its tools in enterprise management. The role of strategic analysis is described and the results of strategic analysis in enterprise management are*

*demonstrated in order to achieve effective functioning of business from any economic sphere. On this basis, alternative strategies for the development of the enterprise are formed, their evaluation and the selection of the best strategic alternative for implementation are carried out. At the same time, special tools are used: quantitative forecasting methods, future development scenarios, portfolio analysis. Attention is paid to the strategy of the enterprise as a tool for the high degree of variability of the modern business environment with unforeseen events at the enterprise. Examples of tools and methods of strategic analysis that influence the improvement of efficiency, stability and sustainability of the enterprise are given. It has been proven that the tools that are the basis of strategic management for most managers today are strategic planning, benchmarking, mission and vision definition, customer relationship management and outsourcing. It is emphasized that the tools of strategic analysis are carried out at the early stages of the management process at the enterprise. It is determined which prognostic and calculation-analytical methods and models can influence the activity of the enterprise. It should be noted that the organizational and economic features of the research object have a significant influence on the methodology, technique, and tools of strategic analysis, which can help maximize profits at the enterprise. It is considered what is necessary to improve the tools of strategic analysis in enterprise management.*

**Key words:** *strategic analysis, strategy, enterprise, management, method, tool, external and internal environment*