

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>

УДК 658.012.12

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

METHODS AND MODELS OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE BUSINESS PLANNING SYSTEM

Артюшок Вікторія Станіславівна

кандидат економічних наук, доцент,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4812-1613>

Artiushok Viktoriia

Academician Stepan Demianchuk International University
of Economics and Humanities

Стаття присвячена визначенні суті стратегічного аналізу, його основних принципів, а також формуванню послідовності та механізму стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз визначений як логічний і змістовний метод, сутність якого полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів бізнес-планування і оцінки розвитку підприємства. У статті проведений детальний аналіз теоретичних і практичних розробок вчених, які дозволили сформулювати принципи стратегічного аналізу. Були згруповані види стратегічного аналізу відповідно до предметів дослідження і можливої мети проведення. Систематизовані методи, підходи, моделі стратегічного аналізу і згруповані в залежності від виду стратегічного аналізу. Проведена порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу, яка дозволила визначити переваги та їх недоліки. Детально проаналізовані економіко-математичні та експертні методи, які можуть бути використані і використовуються в практиці проведення стратегічного аналізу.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегічне управління, фактори, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, потенціал, бізнес-планування.

The article is devoted to defining the essence of strategic analysis, its main principles as well as the formation the sequence and mechanism of strategic analysis. We consider strategic analysis as a logical and meaningful method, the essence of which is information and analytical provision of business planning processes and enterprise development assessment. Strategic analysis involves the use of models that visually formulate the relationship between the organization's functioning effectiveness and the controlled and uncontrolled parameters that determine the effectiveness level. The article provides a detailed analysis the theoretical and practical scientists developments, which made it possible to form the strategic analysis principles. Strategic analysis types were grouped in accordance with the study subjects and the possible purpose of conducting it. Based on the scientists works, we systematized methods, approaches, models of strategic analysis and grouped them depending on the strategic analysis types. The choice of the external environment analysis method is influenced by such characteristics the external environment as complexity, mobility, uncertainty, and events familiarity. The conducted comparative assessment of strategic analysis methods allows us to note that almost all methods of analysing the company's potential have the following advantages: competitive advantage determination, factors serving production consideration, presence of a certain research sequence. Disadvantages inherent to almost all potential analysis methods include the unavailability of data on costs and other competitors indicators, and the static nature the models. Economic and mathematical methods, which can be used and are used in the strategic analysis practice, are in great importance in the external environment and the enterprise potential analysis. Separately, it is worth focusing on a group of expert methods that are rarely used in the strategic analysis practice and involve taking into account the experts subjective opinion about the future state of the research object. Expert assessments are characterized by a forecast of the future based on both rational reasoning and intuitive knowledge.

Keywords: strategic analysis, strategic management, factors, external environment, internal environment, potential, business planning.

Постановка проблеми. У сучасних непередбачуваних і мінливих умовах господарювання ефективна діяльність підприємств неможлива без застосування методів і прийомів стратегічного аналізу. Така ситуація обумовлена надзвичайною мінливістю зовнішнього середовища та посиленням його впливу на підприємство, що вимагає від останнього підвищення готовності та адаптивності до змін, що виникають навколо нього та спричиняють зрушення у внутрішньому середовищі підприємства. Вирішенню цих завдань має сприяти система бізнес-планування, основою якої є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також оцінку перспектив зростання підприємства, аналіз позицій у конкурентній боротьбі, встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності, аналіз напрямів диверсифікації. Результати стратегічного аналізу є основою для вибору стратегії підприємства.

Однак здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств супроводжується певними труднощами, зокрема на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали за такий аналіз, відсутні розробки методологічної бази стратегічного аналізу, часто відсутня необхідна інформація (це пов'язано з проблемою організації управлінського обліку на додаток до фінансового обліку), не відчувається потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств.

Не в останню чергу ігнорування організації стратегічного аналізу підприємствами пов'язане з нечітким розумінням його суті, принципів та системи контрольних показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням, що пов'язані з дослідженням суті та принципів стратегічного аналізу, присвячували свої роботи багато зарубіжних та вітчизняних провідних науковців. Зокрема, можна виділити роботи І. Ансоффа, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Б. Карлофа, Г. М. Давидова, Л. Є. Довгань, В. О. Котлова, В. Н. Гавви, Н. С. Краснокутської, А. О. Задой, З. Є. Шершньової та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Названі автори зосереджували увагу на завданнях та організації стратегічного та довгострокового планування. Водночас в цих роботах не приділялась належна увага дослідженню поняття стратегічного аналізу на підприємстві. Крім

того, відсутній підхід до вибору методів проведення такого аналізу, а також досі не є однозначною точкою зору щодо послідовності здійснення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є визначення суті стратегічного аналізу, його основних принципів, а також формування послідовності та механізму стратегічного аналізу, що здійснюються на підприємстві для обґрунтування і прийняття управлінських рішень під час бізнес-планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Різні автори по-різному підходять до розкриття сутності стратегічного аналізу. Більшість з них розглядає процес стратегічного аналізу спільно з процесом стратегічного планування. Одні вважають, що процес стратегічного аналізу породжений результатами вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Його мета – допомогти організації капіталізувати свої сильні сторони і мінімізувати слабкі, скористатися можливостями, що відкриваються, і захиститися від небезпек, що насуваються [1, с. 212]. Інші автори розглядають процес стратегічного планування разом із стратегічним аналізом як процес розробки процедур і операцій, необхідних для досягнення майбутнього. Вони розрізняють довгострокове планування, яке вважається реактивним по своїй природі, і стратегічне планування, яке дозволяє організації створювати своє майбутнє. Треті, не виділяючи стратегічний аналіз, розглядають стратегічне планування як процес організаційного оновлення і трансформації. Стратегічне планування забезпечує підприємство інструментом адаптації його продукції і діяльності для задоволення потреб середовища, що змінюються [1, с. 212].

Таким чином, стратегічний аналіз розглядається нами як логічний і змістовний метод, сутність якого полягає в інформаційно-аналітичному забезпеченні процесів бізнес-планування і оцінки розвитку потенціалу підприємства. Стратегічний аналіз передбачає використання моделей, які в наочній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування організації і контрольованими та неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності [2, с. 96].

Аналіз теоретичних і практичних розробок учених дозволив нам виділити і згрупувати види стратегічного аналізу відповідно до предметів дослідження і можливої мети проведення (табл. 1).

Таблиця 1

Основні види стратегічного аналізу

Вид стратегічного аналізу	Предмет аналізу	Мета проведення
Аналіз далекого зовнішнього середовища	Демографія, економіка, природне середовище, технологія, політика, законодавство, соціально-культурне середовище та ін.	Відслідковування і аналіз тенденцій/подій, невідконтрольних підприємству, які можуть вплинути на потенційну ефективність його стратегії; розробка можливих реакцій на зміну чинників макросередовища
Аналіз близького зовнішнього середовища	Покупці, акціонери, кредитори, урядові органи, громадськість, профспілки та ін.	Відстежування і аналіз інтересів зацікавлених груп, їх вплив на діяльність підприємства; ранжування інтересів зацікавлених осіб
Стратегічний управлінський	Окремі напрями діяльності; функціональні підсистеми; основні структурні підрозділи; всі бізнес-процеси	Оцінка ефективності поточної діяльності з точки зору забезпечення майбутнього довгострокового прибутку; визначення сильних і слабких сторін підприємства; визначення конкурентних переваг; аналіз розвитку виробничого потенціалу
Портфельний	Стратегічний портфель підприємства, стратегічні зони господарювання підприємства	Узгодження стратегій господарських підрозділів підприємства; забезпечення рівноваги між господарськими підрозділами з швидкою віддачою і напрямками, що готують майбутнє; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами; аналіз портфельного балансу; вибір конкурентних позицій в СЗГ; перерозподіл ресурсів між СЗГ; визначення СЗГ, від якої слід відмовитися; визначення потреб нових СЗГ; встановлення основних синергічних зв'язків
Галузевий	Рушійні сили галузі, конкуренти, галузь	Оцінка і аналіз привабливості галузі; визначення факторів успіху галузі; визначення рушійних сил галузі; оцінка конкурентних сил галузі; обґрунтування рішення про вибір базового ринку
Конкурентний	Конкуренти	Аналіз і оцінка конкурентної позиції підприємства; оцінка конкурентних сил галузі; прогнозування дій конкурентів і оцінка їх впливу на діяльність організації; визначення конкурентних переваг; аналіз стратегічної позиції
Стратегічний маркетинговий аналіз	Споживачі, товари фірми, цінова політика, сервісне обслуговування продукції, комунікації фірми, попит, маркетинг і ін.	Виділення, дослідження, визначення структури і можливостей розвитку ринків і ринкових сегментів; оцінка і прогноз майбутнього стану товарів підприємства; вивчення поведінки споживачів, аналіз попиту; аналіз цінової політики; аналіз процесу просування товару; аналіз сервісного обслуговування продукції; аналіз системи формування попиту і стимулювання збуту; аналіз реклами
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Цілі, стратегії, стратегічна проблема (задача)	Виявлення стратегічних проблем; аналіз стратегічних проблем; оцінка наслідків вирішення стратегічних проблем

Джерело: сформовано автором за матеріалами [3–6]

Методологічною основою інструментарію стратегічного аналізу є загальнонаукові методи (системний і ситуаційний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування і т.д.), аналітико-прогностичні методи і методичні прийоми, запозичені з різних сфер знань (соціології, психології, антропології, екології, естетики і т.д.).

На основі праць науковців нами систематизовані методи, підходи, моделі стратегічного аналізу і згруповані в залежності від виду стратегічного аналізу (табл. 2).

Управлінська значущість методів аналізу зовнішнього середовища підприємства виражається у можливості визначати сили прояву кожного впливового фактору зовнішнього

середовища, а також ступеня чутливості стратегії до зовнішніх чинників. На вибір методу аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища:

- складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати;
- рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;
- невизначеність – кількість і надійність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища; чим вища невизначеність, тим з більшою кількістю проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства;
- звичність подій – новизна виникаючих змін [7].

Таблиця 2

Методичний апарат стратегічного аналізу

Вид	Методи, підходи, моделі стратегічного аналізу
Аналіз далекого зовнішнього середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5x5» М. Х. Мескона, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, ін.
Аналіз близького зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона, можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця фірми «Єврокіп», експертні методи ін.
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, підхід Омае, ЖЦОрг, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKinsey «7C», проект PIMS, графік прибутковості «Майсігми», АВС-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів і ін.
Портфельний аналіз	БКГ, модифікована БКГ, матриці McKinsey, Ансоффа, Артура де Літтла, Шелл, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. і ін. Теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду і база даних ПІМС
Галузевий	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, ЖЦОтр, та ін.
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил по Портеру, побудова конкурентного профілю та ін.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ, і ін.
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS» методи експертних оцінок із застосуванням EOM і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз перехресного впливу, метод ранжування стратегічних задач, матриця фірми «Єврокіп» та ін.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [3–6]

Проведена порівняльна оцінка методів стратегічного аналізу дозволяє відзначити, що практично усім методам аналізу потенціалу підприємства властиві наступні переваги: визначення конкурентної переваги, врахування обслуговуючих виробництво чинників, наявність певної послідовності дослідження.

До недоліків, які властиві практично усім методам аналізу потенціалу, відносяться недоступність даних стосовно витрат і інших показників конкурентів, статичний характер моделей. Крім того, здійснення стратегічного управлінського аналізу діяльності вітчизняних підприємств супроводжується певними труднощами:

- на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали б за такий аналіз;
- часто відсутня необхідна інформація (це пов'язано з проблемою організації управлінського обліку на додаток до фінансового обліку);
- не відчувається потреба у проведенні управлінського стратегічного аналізу з боку керівництва підприємств [8, с. 15].

Велике значення в аналізі зовнішнього середовища та потенціалу підприємства відіграють економіко-математичні методи, які можуть бути використані і використовуються в практиці проведення стратегічного аналізу.

Недоліками методів економіко-математичного моделювання є:

- значна сума витрат;
- нездатність моделей адекватно та в повному обсязі відобразити динаміку зміни реальних об'єктів.

Окремо варто зупинитись на групі експертних методів, які рідше використовуються у практиці стратегічного аналізу і передбачають врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан об'єкта дослідження. Зокрема це метод «інтерв'ю», метод аналітичних доповідних записок, метод «комісій», метод «мозкових атак», метод «Дельфі», сценарне планування, стратегічні бесіди. Для експертних оцінок характерний прогноз майбутнього на основі як раціональних обґрунтувань, так і інтуїтивних знань. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер. Дозволяють достатньо швидко отримати дані щодо можливих процесів розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність тих або інших заходів. Переваги експертного методу у порівнянні з інтуїтивним підходом полягають у можливості обміну і співставленням ідей [9].

Експертні методи ґрунтуються на використанні неповної і непрямой інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції. Використовуються переважно при вирішенні неструктурованих і слабоструктурованих проблем. До переваг експертних методів можна віднести можливість обміну і зіставлення ідей, колективна інтеграція ідей, наочність результатів, творче вирішення проблем, розробка сценаріїв розвитку. До недоліків відносять складність комунікації, потреба в часі, суб'єктивізм.

Висновки. Таким чином, аналіз методів, моделей проведення стратегічного аналізу показує, що останні мають як переваги, так і недоліки у застосуванні. Аналітику необхідно знати переваги і недоліки, обмеження і сфери застосування кожного аналітичного інструменту стратегічного аналізу. При аналітичному обґрунтуванні стратегічних рішень аналітики повинні використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, експертні методи аналізу, що дозволяють визначати ситуацію, що склалася на підприємстві, і ухвалювати більш точні і зважені стратегічні рішення. Таким чином, на вибір методу стратегічного аналізу в українських умовах впливають наступні фактори:

- відсутність розробки методологічної бази стратегічного аналізу на українських підприємствах;
- повна відсутність чи брак необхідної достовірної інформації,
- практична складність і трудоємність застосування методів і моделей (складні математичні, прогностичні процедури);
- обмежене застосування і використання інформаційних технологій при проведенні стратегічних аналітичних процедур;
- відсутність на підприємствах спеціальної служби (відділу), що займається проведенням стратегічних аналітичних процедур, аналітичним обґрунтуванням стратегічних рішень;
- неможливість оцінки ефективності методів і моделей стратегічного аналізу.

Враховуючи вказані обмеження, у процесі здійснення стратегічного аналізу факторів, що визначають можливості та динаміку стратегічного розвитку виробничого потенціалу підприємств, на нашу думку, доцільно здійснювати поєднання різних методичних прийомів і методів, перспективним у цьому сенсі є поєднання експертних (спрямованих на оцінку якості) та економіко-математичних (відображають кількісні характеристики об'єктів) підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кушнір Н. Б., Артюшок В. С. Сутність і принципи стратегічного аналізу та його місце у системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. 2009. Випуск 4 (48). С. 211–216.
2. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
4. Mescon Michael H., Albert Michael, Franklin Khedouri. Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 2nd edition. 1985. 756 p.
5. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.
6. Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. Business research methods. McGraw-Hill Education; 12th edition. 2013. 692 p.
7. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 21.11.2022).
8. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>
9. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ. 2010. 171 с.

REFERENCES:

1. Kushnir N. B., Artiushok V. S. (2009) Sutnist i pryntsyipy stratehichnoho analizu ta yoho mistse u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence and principles of strategic analysis and its place in the system of strategic management of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomika – Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Economy*, vol. 4 (48), pp. 211–216. (in Ukrainian)
2. Shurpenkova R. K. (2015) Stratehichniy analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt – Accounting, analysis and audit*, vol. 2 (112), pp. 96–99. (in Ukrainian)
3. Porter M. (2020) Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques of industry and competitor analysis]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
4. Mescon Michael H., Albert Michael & Franklin Khedouri. (1985) Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 2nd edition.
5. Dixit Avinash K., Nalebuff Barry J. (2019) Mystetstvo stratehii. Putivnyk do uspikhu v zhytti ta biznesi vid ekspertiv teorii hry [The art of strategy. A guide to success in life and business from game theory experts]. Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva. (in Ukrainian)
6. Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. (2013) Business research methods. McGraw-Hill Education; 12th edition.
7. Demydenko S. L. (2015) Osoblyvosti stratehichnoho analizu seredovyschcha pidpriemstva [Peculiarities of strategic analysis of the enterprise environment]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>. (in Ukrainian)
8. Tkachenko A. M., Kolesnyk E. O. (2019) Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, vol. 4 (95), pp. 14–21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>. (in Ukrainian)
9. Hrabovetskyi B.Ye. (2010) Metody ekspertrykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia [Methods of expert evaluations: theory, methodology, directions of use]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)