

УДК 338:658.012.23

Морохова В.О., к.е.н., професор

Василик Н.М., к.е.н., доценткафедри менеджменту та маркетингу

Луцький національний технічний університет

## **АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

У статті досліджено інструментарій стратегічного аналізу. Виокремлено основні інструменти стратегічного аналізу на кожному із етапів його проведення: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкурентоспроможності підприємства, аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, етапи стратегічного аналізу, інструменти стратегічного аналізу

Morokhova V., Vasilik N.

## **ANALYTICAL TOOLS OF STRATEGIC ANALYSIS**

In the article has been reviewed the instruments of strategic analysis in the context of its stages. Investigated that the stages of strategic analysis should be highlighted in accordance with the objects of strategic analysis that have to be evaluated. Determined that strategic analysis should include the following steps : analyzing the external and internal environment, analysis of competitiveness of enterprise, analysis of strategic alternatives development of enterprise. According to results of research, according to each stage of strategic analysis , selected instruments that will investigate factors and opportunities that the enterprise can use for develop effective and appropriate market conditions strategy. The choice of tools for strategic analysis at each stage depends on many factors, the main ones are: the strategic goals of the owners , the availability of information, resources.

**.Keywords:** strategic analysis, stages of strategic analysis, tools of strategic analysis.

Морохова В.О., Василик Н.М.

## **АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

В статье исследовано инструментарий стратегического анализа. Выделены основные инструменты стратегического анализа в рамках следующих этапов его проведения: анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности предприятия, анализ стратегических альтернатив развития предприятия.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, этапы стратегического анализа, инструменты стратегического анализа

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з найважливішими науковими та практичними завданнями.** Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматись на основі ґрунтовного стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз, на основі використання відповідних інструментів, дозволяє досліджувати фактори і можливості, які підприємство може використати для розробки ефективної та адекватної ринковим умовам стратегії.

Інструментарій стратегічного аналізу різноманітний. Одні вчені намагаються його класифікувати за певними ознаками, інші, розкриваючи суть того чи іншого інструменти, не ставлять собі завданням групувати його в розрізі етапів стратегічного аналізу. Також, у працях вчених, при виділенні визначених етапів стратегічного аналізу, не подається чіткий відповідний інструментарій, крім того, запропоновані інструменти часто дублюються на інших етапах. Все це не дозволяє отримати керівникам систематизовану методичну інформацію по практичному використанню того чи іншого інструменту на визначеному етапі стратегічного аналізу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Підходи до класифікації інструментарію стратегічного аналізу досліджували такі науковці, як П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, І.А. Ігнат'єва, Г.І. Кіндрацька, Б.М. Мізюк, В.Д. Немцов, Г. В. Осовська, І. М. Парасій-Вергуненко, К.І. Редченко, М.Г. Саєнко, О.Л. Фіщук, Н.В. Яшкіна та інші. Спробу систематизувати інструменти стратегічного аналізу здійснили В.П.

Баранчєєв, І.С. Левик, В.В. Пастухова, Ю.В. Печериця, І.Т. Райковська, О. М. Скібіцький та інші.

О.М. Скібіцький, В.П. Баранчєєв та В.В. Пастухова здійснили спробу групування інструментарію за етапами стратегічного аналізу: 1) ідентифікація стратегічного потенціалу (метод порівнянь, дискретивний аналіз); 2) оцінювання привабливості ринку (концепція стратегічних зон господарювання, екстраполяція, експертні оцінки, моделювання); 3) оцінювання стратегічної позиції (статистичний аналіз та матриця Mc/Kinsey); 4) аналіз місії і цілей (метод побудови «дерева цілей», модель системи управління підприємством); 5) аналіз внутрішнього середовища (метод життєвого циклу товару, життєвого циклу підприємства, графік Портера «рентабельність/частка ринку», крива досвіду та ін.); 6) аналіз зовнішнього середовища (концепція Портера «5 конкурентних сил», PEST-аналіз тощо). Однак на відміну від В. П. Баранчєєва, О. М. Скібіцький та В. В. Пастухова виділяють інші етапи стратегічного аналізу, які суттєво різняться за своїм змістом [4].

І.С. Левик [4] пропонує проводити стратегічний аналіз у три основні етапи з виділенням наступних відповідних інструментів стратегічного аналізу: 1) аналіз місії та цілей (рекомендовані інструменти: метод дезагрегації цілей та метод забезпечення необхідних умов); 2) аналіз потенціалу підприємства, його зовнішнього середовища та їх взаємодії (рекомендовані інструменти: модель BCG, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця PIMS, модель 5-ти конкурентних сил Портера, модель GAP, матриця ADL, модель Хофера-Шендлера, метод SPACE, SWOT-аналіз, концепція BSC Нортон і Каплана, PEST-аналіз); 3) аналіз стратегічного портфелю та стратегії (стратегічних рішень) (рекомендовані інструменти: модель BCG, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця PIMS, матриця ADL, модель Хофера-Шендлера, метод SPACE, SWOT-аналіз, концепція BSC Нортон і Каплана, матриця Ансоффа «продукт-ринок»).

І.Т. Райковська [8] виділяє наступні етапи стратегічного аналізу: 1. Аналіз майнового та фінансового потенціалу суб'єкта господарювання; 2. Визначення ринкової позиції суб'єкта господарювання (опис ринкової ситуації, виявлення тенденцій ринку, визначення напрямів і особливостей розвитку підприємства); 3. Аналітична оцінка та діагностика стратегічної позиції суб'єкта господарювання (аналіз внутрішнього середовища – інструменти: модель життєвого циклу товару, модель життєвого циклу технології, модель життєвого циклу організації, модель життєвого циклу галузі, схема бізнес-процесів продуктів, сиділення стратегічних господарських центрів; аналіз зовнішнього середовища та аналіз середовища в цілому – інструменти: матриця конкуренції М. Портера, матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа, матриця росту/частки ринку (Бостонської консалтингової групи), модель привабливості/конкурентоспроможності (матриця GE/McKinsey), комплексний аналіз PIMS, матриця “спрямованої політики” (модель “Shell” – DMP), тримірна схема Абеля, SWOT-аналіз); 4. Використання результатів стратегічного аналізу для розробки та обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта господарювання (визначення сфери діяльності та формулювання її стратегічних напрямів, постановка стратегічних цілей та завдань їх досягнення, формулювання стратегії для досягнення визначених цілей і результатів діяльності, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану або методів його реалізації). К.І. Редченко [9], П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна [1] виділяють серед інструментів стратегічного аналізу загальнонаукові та прикладні прийоми стратегічного аналізу. За об'єктом дослідження ними виділено 7 груп прикладних методів та моделей, які використовуються для аналізу макрооточення та безпосереднього оточення, аналізу організації та продукту, стратегічного фінансового аналізу та інвестиційного аналізу, аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень.

Як показали дослідження, інструменти стратегічного аналізу на різних етапах часто дублюються, тобто не сформований підхід з розподілення інструментів по мірі їх важливості на тому чи іншому етапі.

**Цілі статті.** Згрупувати інструменти стратегічного аналізу відповідно до визначених етапів стратегічного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Стратегічний аналіз являє собою процес комплексного дослідження впливу чинників зовнішнього оточення і факторів внутрішнього середовища на поточну конкурентну позицію підприємства на ринку і виявлення умов і можливостей його подальшого успішного розвитку в умовах ринкового господарювання.

Проведений аналіз наукових підходів показав, що етапи стратегічного аналізу мають бути визначені відповідно до тих об'єктів стратегічного аналізу, які необхідно досліджувати. Основними об'єктами стратегічного аналізу є зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу, внутрішнє середовище підприємства, конкурентна позиція підприємства, які досліджуються з метою формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

У відповідності до вищезазначених об'єктів, стратегічний аналіз на підприємстві, на нашу думку, доцільно здійснювати у послідовності, представленій на рис. 1, з використанням відповідних інструментів.

Поштовхом до проведення стратегічного аналізу є ідентифікація стратегічних проблем, цілей, завдань тощо, пов'язаних із стратегічним розвитком підприємства. Це дозволяє далі цілеспрямовано дослідити позитивний і негативний вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та прийняти ефективні стратегічні управлінські рішення щодо вибору подальших стратегій розвитку підприємства. Варіантами для визначення стратегічних цілей є аналіз розвитку та етапів життєвого циклу підприємства, аналіз „дерева цілей” та ін.

Безпосереднє проведення стратегічного аналізу варто здійснювати у такі етапи:

*1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.* Даний етап передбачає аналіз зовнішнього середовища як непрямого впливу так і прямого впливу на підприємство і дає змогу визначити певні можливості і загрози для підприємства з даного середовища, а також на основі аналізу внутрішнього середовища виявити сильних і слабких сторін його діяльності.

Для виявлення основних факторів зовнішнього середовища і можливих тенденцій їхньої зміни варто використовувати такі методи як: PEST-аналіз, модель 5-ти конкурентних сил Портера, методику А. Томпсона та Дж. Стріклєнда, методи оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції, багатокритеріальний метод оцінки привабливості ринку І. Ансоффа.

Щодо аналізу внутрішнього середовища, то на сьогодні немає єдиного підходу до визначення факторів внутрішнього середовища, які б в повній мірі дали можливість оцінити сильні і слабкі сторони підприємства. На нашу думку, варто аналізувати внутрішнє середовище підприємства комплексно, використовуючи всі можливі інструменти для дослідження ресурсної складової підприємства (людських, основних засобів, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів), функціональних напрямів діяльності підприємства (маркетингову, виробничу, логістичну, фінансову, інвестиційну, інноваційну та зовнішньоекономічну діяльності), управлінської системи (життєвого циклу підприємства, управлінського потенціалу, реалізацію загальних функцій та методів менеджменту, організаційну культуру, стилі керівництва, ефективність системи менеджменту та ін.).

Крім того, існують певні інструменти які варто використовувати для аналізу середовища в цілому. До популярних способів оцінки середовища належить метод А. Мескона «5 x 5», „Шкала нестабільності” зовнішнього середовища І. Ансоффа та SWOT-аналіз.



Рис. 1. Етапи та інструменти стратегічного аналізу

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна віднести методику стратегічної оцінки підприємства (СОП). Моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності МакНейра дозволяють розпізнати причини (фактори), що вплинули на зміну становища підприємства в кращий чи гірший бік. Тобто, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічних планах [9].

2. *Аналіз конкурентоспроможності підприємства.* На даному етапі здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства з метою визначення конкурентних переваг підприємства.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить численними. Вони поділяються на: комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства; специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо. Також, в останні роки досить поширеними стала модель 4 дій У.Чан Кіма, яка передбачає зайняття абсолютно нової ніші на тому самому ринку із інноваційним продуктом (відома як «Стратегія блакитних океанів»).

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

3. *Аналіз стратегічних альтернатив.* Проводиться визначення найважливіших стратегічних господарських одиниць, аналіз стратегічного портфелю підприємства з метою формування альтернативного набору стратегій для кожної господарської одиниці та вибору найбільш оптимальних.

До інструментів стратегічного аналізу на етапі аналізу стратегічних альтернатив належать як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. На підставі результатів аналізу формують висновок про стратегічну привабливість господарського портфелю та можливі варіанти його зміни. У подальшому ці стратегічні альтернативи доопрацьовують, доводять до рівня адекватності сформованим цілям організації та вибирають стратегію її розвитку.

Розглянемо найбільш поширені методи генерації й аналізу стратегічних альтернатив. Gap Analysis – це комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом компанії і бажаним. Цей аналіз також дозволяє виділити проблемні зони, що перешкоджають розвитку, і оцінити ступінь готовності підприємства до виконання переходу від поточного стану до бажаного [10]. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей [2]. Метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій (рентабельність, прибуток), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових організацій. Метод SPACE (оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Аналіз портфелю бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного аналізу при визначенні стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Зміст портфельного аналізу полягає у визначенні та дослідженні сукупності бізнес-стратегій, які використовуються або плануються на підприємстві з тим, щоб у керівництва склалось ясне уявлення про доцільність та перспективність тих чи інших видів бізнесу, якими займається чи збирається займатись підприємство. Варто використовувати одночасно різні

методи портфельного аналізу, щоб найбільш об'єктивно обґрунтувати стратегічні управлінські рішення.

Вибір тих чи інших інструментів стратегічного аналізу на кожному етапі залежить від багатьох чинників основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення, тощо.

**Висновки.** Отже, використання відповідних інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно 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.

#### Список використаних джерел:

1. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навч. посібник] / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К.: Алтера, 2008. – 478 с.
2. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. – 264 с.
3. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
4. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І.С. Левик // Наука й економіка. – № 2(18). – 2010. – С. 132-138.
5. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підруч. / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
6. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ДП "Експрес - Поліграф", 2001. – 560 с.
7. Печериця Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2012\\_33/Pecher.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf)
8. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу / І.Т. Райковська // Вісник ЖДТУ. – №1(59). – 2012. – С. 172-178.
9. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Редченко. – [вид. 2-ге, допов.]. – Львів: Новий світ -2000, 2003. – 272 с.
10. Что такое GAP- анализ, ГЕП-анализ, анализ разрывов // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://marketolog.biz/index.php?pid=125>
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид.; перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

*Рецензент: д.е.н., професор Коцій О.В.*