



DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-493-506

УДК 005.522

Вікторія ОНИЩЕНКО

кандидат технічних наук, доцент кафедри девелопменту нерухомості,
фінансів, обліку та маркетингу

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9301-2518

Дмитро КОНОНЕНКО

магістрант з маркетингу

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0009-0009-0252-8830

Марія ЧУПІНА

магістрант з маркетингу

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
м. Дніпро, Україна

ORCID ID: 0009-0000-2293-8305

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОГЛЯД, КЛАСИФІКАЦІЯ, КРИТЕРІЇ ВИБОРУ

***Анотація.** Стратегічний аналіз є важливим елементом управління підприємством, оскільки допомагає визначати оптимальні шляхи розвитку, конкурентні переваги та інноваційні можливості. Розгляд інструментів стратегічного аналізу, їх класифікація та критерії вибору є ключовими аспектами для підприємств, які прагнуть ефективно адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Метою дослідження є порівняльна характеристика інструментарію стратегічного аналізу, розробка підходів для його класифікації та систематизації, формулювання критеріїв вибору методик аналізу.*

В основі дослідження лежать методи: аналізу та синтезу; сходження від абстрактного до конкретного; диференціації та інтеграції; індукції та дедуції; системного аналізу; порівняння; класифікації та систематизації. У статті проведений огляд традиційних та сучасних інструментів стратегічного аналізу, розкрито їх сутність та особливості, наведено приклади використання, сильні та слабкі сторони. Визначено взаємозв'язок між різними інструментами та вказані вдалі поєднання окремих методів і моделей для досягнення певних цілей аналізу. Запропоновано нові підходи до класифікації та систематизації методів стратегічного аналізу за різними ознаками. Зокрема, визначено, що інструментарій стратегічного аналізу можна поділити на три типи: сканування середовища та аналіз конкуренції; внутрішній/зовнішній аналіз; інновації, зміни та порушення ринку.

Надані рекомендації стосовно вибору інструментів стратегічного аналізу для: різних типів підприємств; адаптації до змін у зовнішньому середовищі; розробки стратегій, які будуть успішними в умовах невизначеності; покращення точності і достовірності результатів аналізу; придатності методів стратегічного аналізу для забезпечення сталого розвитку; етики застосування методів стратегічного аналізу. Результати досліджень можуть бути корисні для менеджерів підприємств різних типів і галузей при виборі ефективних інструментів стратегічного аналізу для отримання точних висновків. Подальші дослідження авторів будуть присвячені питанням удосконалення методів стратегічного аналізу і розробки нових

інструментів, які відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища і враховують фактори четвертої промислової революції (штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інші).

Ключові слова: стратегічний аналіз, інструменти стратегічного аналізу, методи, управління, підприємство, стратегія, класифікація.

JEL Classification: M121, M311

Absztrakt. A stratégiai elemzés a vállalatirányítás fontos eleme, mivel segít azonosítani a fejlődés optimális útjait, a versenyelőnyöket és az innovációs lehetőségeket. A stratégiai elemzési eszközök figyelembevétele, azok osztályozása és kiválasztási kritériumai kulcsfontosságú szempont az üzleti környezet változásaihoz hatékonyan alkalmazkodni kívánó vállalkozások számára. A tanulmány célja a stratégiai elemzési eszközök összehasonlító jellemzése, osztályozásuk és rendszerezésük megközelítéseinek kidolgozása valamint az elemzési módszertan kritériumainak kiválasztási mechanizmusa. A kutatás a következő módszereken alapul: elemzés és szintézis; az absztraktból a konkrétba való eljutás; differenciálás és integrálás; indukció és dedukció; rendszerelemzés; összehasonlítás; osztályozás és rendszerezés. A cikk áttekinti a stratégiai elemzés hagyományos és modern eszközeit, feltárja lényegüket és jellemzőiket, példákat hoz felhasználásukra, erősségeikre és gyengeségeikre. A cikkben meghatározásra kerül a különböző eszközök közötti kapcsolat és megjelöli az egyes módszerek és modellek sikeres kombinációit bizonyos elemzési célok elérése érdekében. Új megközelítéseket javasol a stratégiai elemzési módszerek különböző szempontok szerinti osztályozására és rendszerezésére. Különösen azt állapítja meg, hogy a stratégiai elemzés eszközei három típusba sorolhatók: környezetfelmérés és versenyelemzés; belső/külső elemzés; innovációk, változások és piaci zavarok. A cikk ajánlásokat fogalmaz meg a stratégiai elemzési eszközök kiválasztására a következőkre vonatkozóan: különböző típusú vállalkozások; a külső környezet változásaihoz való alkalmazkodás; a bizonytalansági körülmények közötti sikeres stratégiák kidolgozása; az elemzési eredmények pontosságának és megbízhatóságának javítása; a stratégiai elemzési módszerek alkalmazhatósága a fenntartható fejlődés biztosításához; a stratégiai elemzési módszerek alkalmazásának etikája. A kutatás eredményei hasznosak lehetnek a különböző típusú és iparágú vállalkozások vezetői számára a hatékony stratégiai elemzési eszközök kiválasztásakor, hogy pontos következtetésekhez jussanak. A szerzők további kutatásai a stratégiai elemzési módszerek javítására és olyan új eszközök kifejlesztésére összpontosítanak, amelyek megfelelnek az üzleti környezet modern követelményeinek, és figyelembe veszik a negyedik ipari forradalom tényezőit (mesterséges intelligencia, gépi tanulás, blokklánc stb.).

Kulcsszavak: stratégiai elemzés, stratégiai elemzési eszközök, módszerek, menedzsment, vállalat, stratégia, osztályozás.

Abstract. Strategic Analysis is a crucial element in enterprise management, aiding in identifying optimal pathways for development, competitive advantages, and innovative opportunities. The examination of strategic analysis tools, their classification, and criteria for selection are key aspects for enterprises seeking effective adaptation to changes in the business environment. The research aims to provide a comparative characterization of the strategic analysis toolkit, develop approaches for its classification and systematization, and formulate criteria for selecting analysis methods. The study is grounded in various methods, including analysis and synthesis, abstraction from abstract to concrete, differentiation and integration, induction and deduction, systemic analysis, comparison, classification, and systematization. The article conducts a survey of traditional and contemporary strategic analysis tools, elucidating their essence and characteristics, providing examples of usage, and outlining strengths and weaknesses. It identifies the interconnections between different tools, suggesting effective combinations of specific methods and models to achieve particular analysis objectives. New approaches to the classification and systematization of strategic analysis methods based on different criteria are proposed. Specifically, the strategic analysis toolkit is categorized into three types: environmental scanning and competition analysis, internal/external analysis, and innovations, changes, and market disruptions. Recommendations are offered for selecting strategic analysis tools tailored to different types of enterprises, adapting to changes in the external environment, developing successful strategies under



conditions of uncertainty, improving the accuracy and reliability of analysis results, and ensuring the suitability of strategic analysis methods for sustainable development. Ethical considerations in the application of strategic analysis methods are also addressed. The research results are expected to be beneficial for managers across various types of enterprises in choosing effective strategic analysis tools to derive accurate conclusions. The authors' future investigations will focus on refining strategic analysis methods and developing new tools that align with contemporary business environment requirements and account for factors of the fourth industrial revolution, such as artificial intelligence, machine learning, blockchain, and others.

Key words: *strategic analysis, strategic analysis tools, methods, management, enterprise, strategy, classification.*

Постановка проблеми. Стратегічний аналіз є важливим етапом у процесі стратегічного управління. Він дозволяє підприємствам отримати уявлення про своє зовнішнє та внутрішнє середовище, про можливості та загрози, які існують у цих середовищах. На основі результатів стратегічного аналізу підприємства розробляють свої стратегії. Вибір стратегії залежить від конкретних умов, в яких функціонує підприємство.

Існує безліч інструментів стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, прогнозування попиту, портфельний аналіз тощо. Кожний метод має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при його виборі. Зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни в індустріях, геополітична та економічна нестабільність сучасного світу визначають актуальність порівняльної оцінки інструментів стратегічного аналізу. Підприємства, які вміють визначити найкращі підходи до аналізу своєї ситуації та вибору стратегії, мають більше шансів на успіх у конкурентному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням, що пов'язані з дослідженням стратегічного аналізу, його методології, присвячували свої роботи багато закордонних та вітчизняних провідних науковців. Зокрема, можна виділити роботи І. Ансоффа, Б. Карлофа, А. Стрикленда, А. Томпсона, Ф. Хедоурі, В. Попової, О. Тоцької, Н. Чебанової, І. Фаріона, В. Артюшок [1], Н. Бленди [2], О. Дикань [3], Т. Ковальчука [4], І. Парасій-Вергуненка [5], Т. Решетняка [6], Г. Тарасюка [7], О. Томчук [8], Т. Штала [9], В. Штучного [10] та інших.

Тарасюк Г. М. пропонує використовувати методи стратегічного аналізу у комплексній діагностиці підприємства для формування заходів підвищення ефективності його діяльності [7]. Бленда Н. А. досліджує підходи до здійснення стратегічного аналізу зовнішнього середовища, визначено основні інструменти і методи його проведення [2].

Дикань О.В. демонструє можливості стратегічного аналізу для дослідження підприємства та її робочого середовища для складання операційної стратегії, при цьому виділяє кілька поширених методик [3]. Шталь Т. В. аналізує основні методи стратегічного аналізу, доцільність їх використання; розглядає практичне застосування окремих методів на прикладі підприємств машинобудівної галузі [9]. Штучний В.Г. наголошує, що частина інструментів стратегічного аналізу

залежно від галузі, якості інформаційної бази, виявляється непридатною до використання. На прикладі сільськогосподарського підприємства пропонує інструменти стратегічного аналізу за критеріями доцільності та ефективності [10].

Парасій-Вергуненко І.М. досліджує сутність трьох інструментів аналізу, описує особливості їх застосування, переваги та недоліки [5]. Артюшок В. С. визначає сутність стратегічного аналізу, підходи, моделі стратегічного аналізу, проводить порівняльну оцінку та ретельно аналізує економіко-математичні та експертні методи [1]. Решетняк Т. І. розглядає особливості та обмеження застосування класичних методів аналізу зовнішнього середовища та визначає причини неоднозначності експертної інтерпретації результатів PEST- і SWOT-аналізу [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Фахівці приділяють увагу обмеженій кількості загальновідомих і специфічних методів стратегічного аналізу, або досліджують їх використання на підприємствах окремих галузей. Бракує комплексних досліджень та підходів до систематизації і класифікації широкого спектру інструментів стратегічного аналізу, включаючи новітні розробки.

При порівняльному аналізі методів стратегічного аналізу часто залишаються нерозкритими питання: ефективності методів для різних типів підприємств; адаптації до змін у зовнішньому середовищі; вибору методу для конкретного підприємства; розробки стратегій, які будуть успішними в умовах невизначеності; покращення точності і достовірності результатів аналізу; придатності методів стратегічного аналізу для забезпечення сталого розвитку; етики застосування методів стратегічного аналізу тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дати порівняльну характеристику основним інструментам стратегічного аналізу різних напрямків: для формування стратегії підприємства, визначення конкурентної ситуації, інноваційних зрушень; запропонувати підходи для класифікації і систематизації методів аналізу; сформулювати критерії вибору інструментів аналізу за різних умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для підтримки бізнесу потрібно вміти застосовувати традиційні та новітні концепції, інструменти, методи стратегічного аналізу та стратегічного планування та визначити ключові чинники, що впливають на стратегічний аналіз сьогодні.

Сучасні напрацювання стратегічного аналізу містять багато різноманітних методів, моделей, стратегій та концепцій аналізу, серед яких: П'ять сил Портера, сценарні методи, STEP-, SWOT-аналіз, матриця McKinsey, аналіз ланцюга створення доданої вартості, стратегічні карти, аналіз прогалин, концепція Hedgehog, стратегія повернення, стратегія Blue Ocean, концепція створення спільної цінності, проривні інновації, зворотні інновації тощо [3].

Вибір методу стратегічного аналізу залежить від конкретних потреб підприємства, мети і масштабу аналізу, доступності інформації. Наприклад, для невеликого підприємства можуть бути достатні неформалізовані методи, а для аналізу великого можуть знадобитися формалізовані методи.



Розглянемо інструменти стратегічного аналізу, їх сутність та особливості, взаємозв'язки, приклади використання, сильні та слабкі сторони.

Модель *П'яти сил Портера*. Аналізуються п'ять джерел конкурентних сил, які можуть вплинути на привабливість або непривабливість ринку.

1. Загроза нових учасників ринку. Чим сильніша загроза входу, тим більша буде конкуренція, що призведе до зниження попиту та цін. Так, Інтернет суттєво зменшив бар'єри для входу в багато галузей і відкрив шлях для глобальної конкуренції майже в кожному сегменті.

2. Переговорна сила клієнтів. Крупні торговельні використовують великі обсяги закупівель, щоб домовитися про нижчі ціни від своїх постачальників.

3. Переговорна сила постачальників. Прикладом є може бути ОС Microsoft, за яку мають платити виробники персональних комп'ютерів, щоб конкурувати, а конкуренція в індустрії ПК ускладнює відповідне підвищення цін.

4. Загроза продуктів-замінників. Підприємства змушені знижати ціни, щоб уникнути втрати клієнтів через замінники. Так, традиційні таксі свого часу стикнулися з цим завдяки появі онлайн-сервісів типу Uber, Uklon.

5. Інтенсивність конкуренції в галузі. Високий попит зменшує конкуренцію серед відомих компаній і створює можливості для розширення. Коли попит слабкий, може розвинутилася інтенсивна конкуренція, наприклад, Coca-Cola проти Pepsi [5].

Сильні сторони: дозволяє пояснити причини, що лежать в основі конкурентної поведінки компаній та охоплює різні сфери, в яких можуть виникнути загрози.

Обмеження: загрози не завжди очевидні, їх оцінка суб'єктивна. Потрібен час і зусилля для збору і аналізу даних. Аналізована інформація швидко застаріває.

СТЕР-аналіз. Означає оцінку соціальних, технологічних, економічних, та політичних факторів. Метод часто використовують разом з П'ятьма силами Портера.

При проведенні аналізу необхідно оцінити тенденції, можливості та ризики кожного напрямку факторів.

1. Соціальні. Демографічні показники (вік, гендерний склад, рівень освіти, географічний розподіл), звичаї, релігійні переконання, спосіб життя та мобільність.

2. Технологічні. Досягнення в цифрових комунікаціях, технологіях, електроніці та інших галузях, які можуть вплинути на конкурентоспроможність компаній.

3. Економічні. Рівень зайнятості, курсів валюти, інфляції, наявність кредитів, фінансова та грошово-кредитна політика, моделі споживчих витрат тощо.

4. Політичні. Правова та регулятивна політика, лобіювання груп особливих інтересів, ринкове регулювання тощо.

Сильні сторони: дозволяє визначити додаткові зовнішні можливості і загрози для SWOT-аналізу.

Обмеження: буває важко визначити, в якому середовищі знаходиться підприємство або опиниться у майбутньому.

Сценарні методи слугують для визначення впливу макроекономічних

факторів на підприємство. Зазвичай створюється чотири сценарії: найбільш ймовірний, оптимістичний, песимістичний і несподіваний сценарій, які потім аналізуються – досліджуються сили з великим впливом; розробляються варіанти досягнення успіху.

Сценарне планування включає кілька компонентів.

- Ключова проблема. Наприклад, важливе рішення, яке необхідно прийняти, або значна невизначеність, з якою доводиться мати справу.
- Рушійні сили - тенденції, які впливають на ключове питання. Для їх виявлення можна використати аналіз П'яти сил Портера і STEP-аналіз.
- Критичні невизначеності – ті, що можуть суттєво вплинути на ключове питання. Прикладом може бути нормативне середовище та імідж бренду.
- Основа сценарію – матриця 2x2, що складається з двох критичних невизначеностей з високим і низьким значеннями. Дві осі створюють чотири різні сценарії, наприклад, жорстке нормативне середовище/низький імідж бренду та низьке нормативне середовище/низький імідж бренду.
- Сценарії – базуються на чотирьох квадрантах і представляють правдоподібні бачення потенційного майбутнього.
- Наративи – логічні письмові описи кожного сценарію.
- Наслідки – способи вирішення кожного сценарію. Для цього повертаються до ключового питання, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства та варіанти усунення прогалин для різних сценаріїв.
- Сигнали раннього попередження – провідні індикатори, що вказують на те, який сценарій є найбільш ймовірним.

Сильні сторони: Метод розглядає різні можливості для різного майбутнього. Виявлення сигналів раннього попередження є хорошою практикою незалежно від того, який інструмент стратегічного планування використовується [7].

Обмеження: метод базується лише на двох критичних невизначеностях, тому можна упустити інші важливі потенційні сили. Зазвичай існує більше, ніж одне ключове питання. Виконання аналізу може зайняти багато часу.

SWOT-аналіз допомагає підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища.

1. Сильні сторони – внутрішні сфери, які роблять підприємство більш конкурентоспроможним. Це може бути досвід, інноваційність, наявні ресурси, культура, практика менеджменту.

2. Слабкі сторони: внутрішні обмеження підприємства, які роблять його менш конкурентоспроможним.

3. Можливості: сприятливі ситуації у зовнішньому середовищі підприємства, які дозволяють йому підвищити конкурентну позицію. Це можуть бути позитивні тенденції, події, попит, насичення ринку, державна політика або економічні умови.

4. Загрози: несприятливі поточні або потенційні ситуації у зовнішньому середовищі підприємства, які можуть зашкодити його конкурентоспроможності. Вони включають фактори, які складають П'ять сил Портера.

Наступним кроком методу є співставлення сильних сторін підприємства з



ринковими можливостями, а потім захист і розвиток внутрішніх сильних сторін (або розвиток слабких сторін у сильні) для подальшого використання ринкових можливостей.

Сильні сторони: метод простий і має широке застосування.

Обмеження: метод описовий і дає не конкретні відповіді, а загальні рекомендації. Відсутні уніфікація визначень сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також стандартизовані процедури виконання аналізу для його об'єктивності. Метод вимагає багато роботи і не завжди точний [8], тому часто доповнюється іншими інструментами. Наприклад, сценарними методами при аналізі факторів зовнішнього оточення, методом П'яти сил Портера при аналізі сектора, методом ланцюга цінностей при аналізі потенціалу підприємства.

Аналіз ланцюга вартості поділяє діяльність підприємства на окремі види (проекування, розробка, закупівлі, виробництво, технології, продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів, підтримка продукту або послуг, управління людськими ресурсами, адміністрування) для визначення заходів для кожного потоку створення доданої вартості. Головне – розробка оптимальної пропозиції – ланцюга створення цінності, орієнтованої на клієнта.

Сильні сторони: метод дозволяє виявити всі внутрішні операції, їх взаємні зв'язки та зв'язки з оточенням.

Обмеження: зосередження на поточному мінливому ринку, тобто необхідно постійно сканувати середовище для пошуку нових можливостей.

Стратегічні карти складаються як візуальне представлення стратегічних цілей підприємства і відображають чотири перспективи у збалансованій системі показників BSC: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Усі цілі в стратегічній карті повинні логічно призводити до бажаних кінцевих результатів.

Сильні сторони: можна охопити та узгодити ключові фактори, що сприяють стратегії підприємства.

Обмеження: розробка стратегічних карт може потребувати значного часу та зусиль, а також вимагає певного рівня навичок.

Матриця *McKinsey* ґрунтується на двох комплексних факторах. До показників фактору «привабливість ринку» відносяться: місткість ринку, темпи його зросту, рівень конкуренції, ризику ринку, доступність ресурсів, державне регулювання ринку, схильність до змін тощо. Фактор «конкурентоспроможність» оцінюють показниками: якість товару, ринкова частка і темп її зростання, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, рівень ціни, фінансові ресурси, виробничі можливості, престижність товарної марки тощо.

Загальний принцип - збільшувати кількість ресурсів для розвитку та підтримання бізнесу в привабливих галузях, якщо підприємство має певні переваги на ринку, і навпаки, зменшувати ресурси на вид бізнесу, якщо ринки або позиції підприємства на них виявляються слабкими. Для будь-якого бізнесу, що опиняється між цими двома позиціями, стратегія буде селективною.

Сильні сторони: модель можна застосовувати на всіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції, вона гнучка, оскільки показники обираються,

виходячи з конкретної ситуації.

Обмеження: метод допомагає формулювати стратегії і не розкриває специфіки конкурентної поведінки на ринку; велика кількість критеріїв при виборі стратегії, розмитість та поверховість їх; суб'єктивність оцінок позицій напрямків бізнесу.

Аналіз прогалін. Після завершення внутрішнього та зовнішнього сканування навколишнього середовища та SWOT-аналізу часто існує розрив між цілями та поточною ситуацією. Ця різниця визначається за допомогою аналізу прогалін, в якому порівнюється фактична продуктивність з потенційною, визначаються недоліки або сфери, на яких підприємство повинне зосередитися для досягнення цілей, та вживаються заходи для ліквідації розриву.

Сильні сторони: метод дуже простий для розуміння та налаштування, надає спосіб упорядкувати результати інших стратегічних інструментів.

Обмеження: метод описовий, не генерує конкретних відповідей і не призводить до інноваційних ідей.

Концепція *Hedgehog* зосереджує стратегію на тому, що забезпечить найвищу довгострокову ефективність і створення доданої вартості. Розглядається перетин трьох кіл: 1) чим підприємство глибоко захоплено, 2) що підприємство може зробити, щоб бути найкращим, 3) що найкраще рухає економічний двигун підприємства [10].

Сильні сторони: концепція надає чітке уявлення про унікальну ціннісну пропозицію підприємства, що призведе до конкурентної переваги.

Обмеження: Концепцію може бути важко визначити та сформулювати. Неправильний вибір призводить до втрати ресурсів і можливостей.

Метод *стратегії повернення* базується на дослідженнях вискооефективних компаній, які досягли високих прибутків, дотримуючись етичних принципів. Визначають, наскільки підприємство дотримується 11 стратегічних принципів: етична максимізація прибутків; задоволення потреб клієнтів; цільові групи клієнтів; надання пропозицій товарів, робіт, послуг; інноваційні пропозиції товарів, робіт, послуг; пропозиції торгових марок; партнерство; ефективне поновлення ланцюга створення вартості; залучення співробітників та інших сторін; баланс фокусу і варіантів стратегій; цілісне спілкування.

Сильні сторони: цілісний підхід до розробки стратегій сталого розвитку з акцентом на етичність. Структура методу узгоджується з архітектурою BSC і стратегічних карт, тому він може полегшити розробку показників для моніторингу ефективності стратегій, оцінки та управління стратегічними ризиками.

Обмеження: метод може потребувати навчання, займає багато часу.

Стратегія Blue Ocean спрямована на створення нового ринкового простору за рахунок інновацій та унікальності пропозицій підприємства. Це можна зробити двома способами: створити абсолютно нову галузь, або створити галузь на основі вже існуючої, яку часто називають червоним океаном.

Сильні сторони: метод заохочує інноваційне мислення та дозволяє уникнути конкуренції в області попереднього сектора. Винахід і створення нового попиту може призвести до вищих прибутків і зростання, ніж запровадження доданої



вартості на існуючих ринках.

Обмеження: метод слабо систематизований, має складну процедуру, відсутні правила ефективного управління ризиками. При глобальній конкуренції майже в кожній сфері ринку важко розвивати попит і впроваджувати новий ринковий простір.

Концепція створення спільної цінності – досягнення прибутковості підприємства разом із створенням цінності для суспільства через вирішення його потреб. Такий підхід до бізнесу є особливо актуальним у сучасному діловому світі, оскільки зв'язок між підприємствами та їхніми клієнтами стає міцнішим через увагу соціальних медіа та легкий доступ до інформації в Інтернеті [9].

Є три різні способи, якими підприємство може створити спільну цінність:

- Переосмислити цінність і ринки: задоволення суспільних потреб через продукти та обслуговування клієнтів.
- Переосмислити продуктивність у ланцюгу вартості: по-іншому використовувати ресурси, енергію, постачальників, логістику та працівників.
- Покращення місцевого та регіонального бізнес-середовища: покращення навичок, бази постачальників, регуляторного середовища та підтримки інституцій, які впливають на бізнес; зміцнення кластера, від якого залежить підприємство.

Сильні сторони: корпорації розглядають суспільні проблеми, як можливості для покращення економічних показників, а не, як непов'язані зовнішні загрози.

Обмеження: потрібна зміна мислення від зосередження на прибутках до задоволення суспільних потреб. На жаль, у бізнесі завжди буде протиріччя між його економічними та соціальними цілями.

Проривні інновації базуються на створенні чогось нового, що створює цінність для клієнтів і підприємства. Успішні проривні інноватори не тільки вкрадуть частку ринку у вже визнаних гравців галузі, інновація часто створює новий попит і залучає більше споживачів, ніж у початковій галузі. Проривні інновації – це процес, за допомогою якого продукт або послуга спочатку вкорінюються в простих додатках на нижній частині ринку, а потім просуваються вгору, зрештою витісняючи усталених конкурентів. Це може бути будь-яка підривна стратегія, процес, продукт чи послуга.

Сильні сторони: метод змушує підприємство переглянути те, як вона створює цінність для своїх клієнтів, і визначити, як усе можна змінити, щоб створити нову цінність для клієнтів і можливості зростання для підприємства.

Обмеження: метод потребує нового, креативного мислення, що може створювати як можливості, так і потенційні ризики.

Зворотні інновації. Транснаціональні компанії традиційно впроваджували інновації в багатих країнах, а потім продавали продукцію в бідних країнах. Зворотні інновації роблять навпаки. В даний час метод використовується в різних галузях промисловості. Підприємства розробляють продукти для задоволення потреб країн, що розвиваються, а потім сподіваються, що ту саму ідею згодом можна буде продати споживачам у більш розвинених країнах [1].

Сильні сторони: модель може стимулювати зростання компаній на

глобальному ринку.

Обмеження: потрібно розуміння конкретних потреб у країнах, що розвиваються, і застосування відкритого підходу до проектування та розробки пропозиції для задоволення цих потреб.

Класифікаційні групування можуть допомогти обрати інструменти, які найкраще відповідають конкретному контексту та завданням стратегічного аналізу. Наведемо можливий підхід до класифікації інструментів стратегічного аналізу:

1. За призначенням:

- Аналіз конкурентного середовища: П'ять сил Портера, STEP-аналіз.
- Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: SWOT-аналіз.
- Планування стратегії та розвитку бізнесу: сценарні методи, матриця McKinsey, стратегічні карти, стратегія повернення, стратегія Blue Ocean, концепція створення спільної цінності.

2. За фокусом:

- Концентрація на конкурентоспроможності: П'ять сил Портера, матриця McKinsey, стратегія повернення.

- Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів: SWOT-аналіз, стратегічні карти.

- Інноваційний фокус: проривні інновації, зворотні інновації.

3. За рівнем аналізу:

- Мікрорівень (конкурентне середовище): п'ять сил Портера.

- Макрорівень (зовнішнє середовище): STEP-аналіз, сценарні методи.

- Комплексний аналіз: SWOT-аналіз, матриця McKinsey, стратегічні карти.

4. За орієнтацією на інновації:

- Інноваційні підходи: проривні інновації, зворотні інновації.

- Стратегії оновлення та адаптації: сценарні методи, стратегія повернення.

5. За часом використання:

- Короткострокові стратегії: SWOT-аналіз, матриця McKinsey.

- Довгострокове стратегічне планування: сценарні методи, стратегічні карти, стратегія Blue Ocean.

6. За фазою стратегічного циклу:

- Формулювання стратегії: сценарні методи, стратегічні карти, SWOT-аналіз, П'ять сил Портера, аналіз ланцюга створення доданої вартості, концепція Hedgehog.

- Реалізація стратегії: матриця McKinsey, стратегічні карти, стратегія Blue Ocean, концепція створення спільної цінності.

- Оцінка та корекція: SWOT-аналіз, аналіз прогалин, стратегія повернення.

7. За рівнем складності:

- Базові: SWOT-аналіз, П'ять сил Портера, STEP-аналіз.

- Розширені: сценарні методи, стратегічні карти, проривні інновації.

- Високоспеціалізовані: аналіз ланцюга створення доданої вартості, стратегія Blue Ocean.

8. За стадіями проведення комплексного аналізу підприємства:

- Дослідження навколишнього середовища та методи конкурентного аналізу:



П'ять сил Портера, STEP-аналіз, сценарні методи.

– Методи внутрішнього/зовнішнього стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, стратегічні карти, аналіз ланцюга створення доданої вартості, матриця McKinsey, аналіз прогалін, концепція Hedgehog, стратегія повернення.

– Підходи до інновацій, змін і зрушень ринку: стратегія Blue Ocean, концепція створення спільної цінності, проривні інновації, зворотні інновації.

Зазвичай використання комбінації різних інструментів дозволяє отримати комплексний підхід до стратегічного аналізу.

Для великих підприємств краще підійдуть більш складні і формалізовані методи, наприклад, сценарний аналіз, аналіз тенденцій зовнішнього середовища, а для невеликих фірм потрібні більш прості і гнучкі методи (SWOT, аналіз стейкхолдерів). Для некомерційних організацій можуть бути в нагоді методи, які враховують соціальні та екологічні фактори (бенчмаркінг, аналіз впливу на навколишнє середовище).

При виборі методу для конкретного підприємства для підвищення ефективності аналізу необхідно враховувати такі фактори, як мета і масштаб аналізу та доступність інформації. Якщо підприємство хоче розширитися на новий ринок, йому знадобиться аналіз конкурентів, а якщо хоче підвищити конкурентоспроможність, - то аналіз SWOT. Необхідно ознайомитись з різними методами, поговорити з експертами, скористатись досвідом інших підприємств, провести тестування різних методів, і тоді визначити, які з них є найбільш ефективні для конкретного підприємства.

Для адаптації до змін у зовнішньому середовищі будуть доречними сценарний аналіз, аналіз тенденцій і конкурентів. Сценарний аналіз може бути використаний для розробки стратегій, наприклад, для сценарію зростання економіки або сценарію рецесії. Аналіз тенденцій дозволяє розробляти стратегії для задоволення зростаючого попиту на певні продукти або послуги. Аналіз конкурентів слугує розробці стратегій відновлення конкурентної переваги, якщо конкуренти швидше адаптуються до змін у зовнішньому середовищі.

При розробці стратегій в умовах невизначеності необхідно враховувати наступне. Стратегії повинні бути гнучкими, щоб їх можна було адаптувати до змін у зовнішньому середовищі. Не потрібно планувати на довгий термін. Для створення конкурентної переваги необхідно використовувати власні сильні сторони та впроваджувати інновації. А партнерські відносини можуть допомогти отримати доступ до ресурсів і знань, необхідних для успіху в умовах невизначеності.

Деякі інструменти, наприклад, аналіз конкурентів, можуть бути використані для отримання конкурентної переваги незаконними способами [2]. Етичні проблеми, пов'язані з застосуванням методів стратегічного аналізу, включають: зловживання інформацією; маніпулювання людьми; прийняття рішень, які завдають шкоди суспільству. Отримана інформація про конкурентів, клієнтів та інших стейкхолдерів може бути використана для отримання конкурентної переваги або для шкоди іншим. Розроблені маркетингові кампанії, можуть бути оманливими, завдавати шкоду людям, можуть призвести до забруднення



навколишнього середовища, експлуатації працівників або порушень прав людини.

Обрані інструменти стратегічного аналізу можуть впливати на поведінку людей як у позитивному, так і негативному руслі. Працівник, який бере участь в аналізі SWOT, може стати більш мотивованим для роботи над сильними сторонами підприємства і для пошуку способів усунення слабких сторін. А маркетолог, який розробляє маркетингову кампанію на основі аналізу тенденцій, може створити власну фірму, що може бути більш ефективною. Для уникнення етичних проблем, пов'язаних з застосуванням інструментів стратегічного аналізу, необхідно дотримуватися принципів прозорості, доброчесності, врахування інтересів всіх стейкхолдерів. Важливо на підприємстві створити кодекс етики для стратегічного аналізу і систему контролю його дотримання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз різноманітних інструментів стратегічного аналізу може допомогти у формулюванні комплексного розуміння ситуації підприємства та розробки ефективних стратегій. Проведений огляд методів стратегічного аналізу, що охоплюють сканування навколишнього середовища та конкурентного аналізу (зокрема, П'ять сил Портера), внутрішнього/зовнішнього аналізу (зокрема, стратегія, орієнтована на повернення) та інновацій (зокрема, стратегія Blue Ocean). Різні методи відрізняються за підходом до аналізу (якісний або кількісний), цілями аналізу (різними діапазонами факторів, що впливають на вибір майбутньої стратегії підприємства). Для покращення точності і достовірності результатів стратегічного аналізу необхідно задіяти різні методи і інструменти та використовувати якісні дані з різних джерел.

Подальші дослідження авторів будуть присвячені питанням удосконалення методів стратегічного аналізу і розробки нових інструментів, які відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища і враховують фактори четвертої промислової революції (штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інші).

Список використаних джерел

1. Артюшок В. С. (2022) Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785>. (дата звернення 01.11.2023)
2. Бленда Н. А. (2021) Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур / Н. О. Бленда, Н. О. Коротєєв, Д. М. Соковнина, С. Ю. Соколюк, О. В. Жарун. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Випуск 99. Частина 1. с. 124-131.
3. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. (2021) Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Серія: Економіка та підприємництво. Вип. 1(24). С. 78-81.
4. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. (2021) Організація аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць*. Вип. 834. С. 35-41.



5. Юрчишин Я.В., Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О. (2023) Методи вибору стратегічних альтернатив розвитку торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 79. С. 212-216.
6. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. (2016) Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка. Вчені записки*. № 17. С. 74-82.
7. Тарасюк Г. М., Ковальчук В. Г., Сотник А. А. (2021) Комплексне прогнозування в системі стратегічної діагностики потенціалу підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. №2(33). С. 358-366.
8. Томчук О. Ф., Градомська І. О. (2020) Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. Вип. 41. С. 307–312.
9. Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Кучава К. О. (2018) Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. *Економіка. Бізнесінформ*. № 1. С. 319-325.
10. Штучний В.Г., Хлібосолов А.С. (2019) Вибір та порядок використання інструментів при стратегічному аналізі підприємств сільськогосподарського комплексу. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (108). С. 171-177.

References

1. Artiushok V. S. (2022). Metody ta modeli stratehichnoho analizu u systemi biznes-planuvannya [Methods and models of strategic analysis in the business planning system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785>. (accessed November 01, 2023) [in Ukrainian]
2. Blenda N. A., Korotieiev N. O., Sokovnyina D. M., Sokoliuk S. Yu., Zharun O. V. (2021) Stratehichniy analiz zovnishnoho seredovyscha – osnova vyznachennia stratehichnoho napriamu rozvytku pidpriemnytskykh struktur. [Strategic analysis of the external environment is the basis for the strategic development of enterprise structures]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*. V. 99. Part 1. pp. 124-131. [in Ukrainian]
3. Dykan O. V., Krykhtina Yu. O., Frolova N. L. (2021) Aktualni metody stratehichnoho analizu biznes-seredovyscha pidpriemstva. [Current methods of strategic analysis of the business environment of an enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. V.1(24). pp. 78-81. [in Ukrainian]
4. Kovalchuk T. M., Verhun A. I. (2021). Orhanizatsiia analitychnoho zabezpechennia pryiniattia stratehichnykh rishen na pidpriemstvi [Organization of analytical support for strategic decision-making at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: zb. nauk. prats*, vol. 834, pp. 35–41. [in Ukrainian]
5. Yurchyshyn Ya.V., Parasii-Verhunencko I.M., Nazarova K.O. (2023) Metody vyboru stratehichnykh alternatyv rozvytku torhovelnogo pidpriemstva. [Methods for choosing strategic alternatives for the development of trade enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vol. 79. pp. 212-216. [in Ukrainian]
6. Reshetniak T. I., Babich Yu. E. (2016) Metody analizu zovnishnoho seredovyscha pidpriemstva: kliuchovi aktsenty ta obmezhenia. [Methods for analyzing the current environment of enterprise: key accents and boundaries]. *Funktsionalna ekonomika. Vcheni zapysky*. № 17. pp. 74-82. [in Ukrainian]
7. Tarasiuk H. M., Kovalchuk V. H., Sotnyk A. A. (2021) Kompleksne prohnozuvannia v



systemi stratehichnoi diahnostryky potentsialu pidpryiemstva. [Comprehensive forecasting in the system of strategic diagnostics of business potential]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. №2(33). pp. 358-366. [in Ukrainian]

8. Tomchuk O. F., Hradomska I. O. (2020). Vykorystannia metodiv stratehichnoho upravlinskoho analizu pid chas pryiniattia upravlinskykh rishen [Use of strategic management analysis methods during management decision-making]. *Infrastruktura rynku*, vol. 41, pp. 307–312. [in Ukrainian]

9. Shtal T. V., Bondarenko L. M., Kuchava K. O. (2018) Stratehichnyi analiz yak instrument upravlinnia dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti natsionalnykh pidpryiemstv. [Strategic analysis as a management tool to improve the efficiency of national enterprises]. *Ekonomika. Biznes Inform.* № 1. pp. 319-325.

Shtuchnyi V.H., Khlivosolov A.S. (2019) Vybir ta poriadok vykorystannia instrumentiv pry stratehichnomu analizi pidpryiemstv silskohospodarskoho kompleksu. [Selection and order of choice of tools in the strategic analysis of enterprises in the agricultural complex]. *Derzhava ta rehiony*. № 3 (108). pp. 171-177. [in Ukrainian]