

7. *Pylypenko S.M.* (2016) *Teoretychni zasady otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva* [Theoretical principles of performance evaluation enterprises]. *Economics and enterprise management*, no.10, pp. 452-456; 8. *Voronina O.O.* (2009) *Upravlinnia finansovym rezultatom promysloвого pidpriemstva* [Management of the financial result of an industrial enterprise] (PhD Thesis), Kharkiv; 9. *Mochernyi S.V.* (2002) *Politychna ekonomiiia* [Political economy]. Kyiv: Znannia-Press (in Ukrainian); 10. *Zahorodnii A. H., Vozniuk H. L.* (2007) *Finansovo-ekonomichnyi slovnyk*. [Financial and economic dictionary]. Kyiv: Znannia (in Ukrainian); 11. *Skaliuk R.V.* (2010) *Sutnist ta znachennia finansovykh rezultativ v systemi rozvytku hospodarskoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv* [The essence and significance of financial results in the system of economic development of industrial enterprises]. *Scientific works of Kirovohrad National Technical University*, no.18(1), pp.135–141; 12. *Bilyk V.H.* (2014) *Oblik i vidobrazhennia v zvitnosti finansovykh rezultativ diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh reformuvannia* [Accounting and reporting of financial results of agricultural enterprises in the conditions of reform]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 1, pp. 127-129; 13. *Butynets F. F.* (2003) *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis: study guide]. Zhytomyr: Ruta (in Ukrainian); 14. *Shypina S.B.* (2012) *Sutnist poniattia «finansovi rezultaty» yak obiekta bukhhalterskoho obliku* [The essence of the concept of «financial results» as an object of accounting]. *Bulletin of ZHTU*, no. 1(59), pp. 229–232.

УДК: 658.012.2.

DOI: 10.36919/2312-7812.3.2021.120

Н. Красностанова

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Актуальність статті зумовлена необхідністю дослідження технологій та інструментів стратегічного аналізу з точки зору сучасності, а також нестабільного економічного стану України та невизначеності в світі. У зв'язку з цим, дана стаття спрямована на виявлення головних переваг, які надає бізнесу стратегічний аналіз, опис інформаційних факторів досягнення ефективного функціонування бізнесу, розкриття передумов виконання якісного стратегічного аналізу, проведення аналізу методів стратегічного аналізу з метою виявити найбільш ефективні, а також наведення прикладу стратегічного аналізу за допомогою матриці TOWS. Дане дослідження сучасних технологій та інструментів стратегічного аналізу носить теоретичний характер та базується на ряді емпіричних досліджень, результати яких наведені в розділі «Обговорення». Під час написання цієї статті було використано наступні методи дослідження: системний та логічний аналіз, метод порівняння, дедукція, класифікація та метод контент-аналізу. У статті представлені результати проведеного аналізу, виявлено головні переваги, які надає бізнесу стратегічний аналіз, описано інформаційні фактори досягнення ефективного функціонування бізнесу, розкрито передумови виконання якісного стратегічного аналізу, проведено аналіз методів стратегічного аналізу і виявлено найбільш ефективні, наведено приклад стратегічного аналізу за допомогою матриці TOWS. Матеріали статті становлять практичну цінність для викладачів та студентів економічних факультетів та спеціальностей бізнес-управління, аналітиків, керівників та менеджерів компаній.

The relevance of the article is due to the need to study technologies and tools of strategic analysis in terms of modernity, as well as the unstable economic situation in Ukraine and uncertainty in the world. In this regard, this article aims to identify the main benefits of strategic analysis, describing the information factors of achieving effective business, disclosing the prerequisites for qualitative strategic analysis, analysis of strategic analysis methods to identify the most effective, as well as guidance example of strategic analysis using the TOWS matrix. This study of modern technologies and tools of strategic analysis is theoretical in nature and is based on a number of empirical studies, the results of which are presented in the section "Discussion". The following research methods were used in writing this article: systematic and logical analysis, comparison method, deduction, classification and content analysis method. The article presents the results of the analysis, identifies the main benefits of strategic analysis, describes the information factors for achieving effective business, reveals the prerequisites for qualitative strategic analysis, analyzes the methods of strategic analysis and identifies the most effective, gives an example of strategic analysis using TOWS matrix. The materials of the article are of practical value for teachers and students of economic faculties and specialties of business management, analysts, executives and managers of companies.

Ключові слова: матриця TOWS; оптимізація ресурсів; збільшення продажів; управління стратегія управління бізнесом.

Keywords: TOWS matrix; resource optimization; increase in sales; business management strategy.

Постановка проблеми. Стратегія — це план дій, що вживаються менеджерами для досягнення загальної мети компанії та інших допоміжних цілей. Це визначає успіх компанії. Стратегічний аналіз відноситься до процесу дослідження компанії та її операційного середовища для формулювання стратегії. Це допомагає виявляти та оцінювати дані, що мають відношення до стратегії компанії. Він визначає внутрішнє та зовнішнє середовище для аналізу. Стратегічний аналіз використовує кілька аналітичних методів, таких як аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз та аналіз ланцюжка створення вартості [1]. Моделі бізнес-аналізу — це корисні інструменти та прийоми, які можуть допомогти зрозуміти організаційне середовище та мислити більш стратегічно стосовно розвитку бізнесу. Існує два фундаментальних рівня стратегії: стратегія корпоративного рівня та стратегія підрозділу. Корпоративна стратегія визначає, в якому наборі підприємств конкурувати, тоді як стратегія бізнес-одиниці описує, як конкурувати в кожному окремому бізнесі чи галузі. Хоча обидві стратегії є однаково важливими, на підрозділи бізнесу зазвичай припадає 90% або більше економічних показників, і тому на них зосереджена робота стратегії Майкла Портера. Основним рівнем стратегії є бізнес-одиниця, а не компанія в цілому. Конкурентна перевага завойовується або програється на рівні бізнес-одиниці. Для досягнення конкурентних переваг компанії мають стратегічно позиціонувати себе у визначених галузях. У диверсифікованих компаніях корпоративні лідери можуть підвищити конкурентну перевагу, використовуючи синергію між бізнес-одиницями в корпоративному портфелі [2]. SWOT-аналіз має на увазі визначення чотирьох характеристик компанії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

Сучасні умови бізнесу визначаються невизначеністю, швидкими змінами та бізнесом у динамічному та бурхливому бізнес-середовищі. Зрозуміло, що навколишнє середовище впливає на бізнес підприємства, але підприємство також має певний вплив на навколишнє середовище. У цьому контексті дуже важливо провести стратегічний

аналіз середовища, яке можна поділити на внутрішнє та зовнішнє. Аналіз зовнішнього середовища відноситься до аналізу можливостей та загроз, тоді як внутрішній аналіз зосереджується на аналізі сильних та слабких сторін компанії. Застосовуючи ці методи, підприємства отримують важливу екологічну інформацію, необхідну їм при формуванні бізнес-стратегії. Адекватний стратегічний аналіз як навколишнього, так і внутрішнього середовища, є основою для успішного ведення бізнесу та виживання компанії на ринку [3].

Для того, щоб побачити повну картину актуального стану бізнесу необхідно провести дослідження наступних бізнес-елементів: грошових та фізичних ресурсів, якості обслуговування клієнтів, технологій та інновацій, вхідної та виїзної логістики, проаналізувати наявні системи лідерства, управління талантами та людськими ресурсами тощо [4].

Динамічне бізнес-середовище ставить перед вищими керівниками чимало проблем. Для прийняття стратегічних рішень у таких умовах їм дуже важливо знайти правильний баланс між інформацією, необхідною для прийняття рішень, і тим, як компанії збирають та обробляють цю інформацію. В результаті компанії відчувають, що їх існуючі бізнес-моделі стають все більш складними. Це викликало зміни у політиці, переосмислило спосіб спілкування та обміну інформацією між людьми, а отже, спричинило необхідність у розробці абсолютно нових бізнес-стратегій, навіть якщо зараз все більш популярним стає перехід від глобалізації до локалізації. Ці фактори накладаються динамічні інституційні виклики та зміну політичних умов, а також посилюються пандемією COVID-19 та її багатовимірним впливом [5]. Стратегічне планування – це інструмент, який широко використовується в бізнесі, промисловості та неприбуткових організаціях і нещодавно був прийнятий в наукових колах [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Метою статті є виявлення головних переваг, які надає бізнесу стратегічний аналіз, описати фактори досягнення ефективного функціонування бізнесу та розкрити передумови виконання якісного стратегічного аналізу в сучасних умовах нестабільності та невизначеності.

Дане дослідження сучасних технологій та інструментів стратегічного аналізу носить теоретичний характер та базується на ряді емпіричних досліджень, результати яких наведені в розділі «Обговорення». Під час написання цієї статті було використано наступні методи дослідження: системний та логічний аналіз, метод порівняння, дедукція, класифікація та метод контент-аналізу.

Системний аналіз – це метод наукового дослідження, за допомогою якого можна представити досліджуваний об'єкт у вигляді специфічної системи із подальшим її розкладанням з метою більш детального вивчення її складових. Системний аналіз поділяється на три етапи: декомпозиція, аналіз та синтез, під час яких відбувається загальний аналіз, оцінка системи та її синтезування (тобто відтворення вже із залученням отриманої в результаті аналізу інформації). В процесі дослідження системний аналіз було використано для розкладення процесу прийняття рішень, що ведуть до продуктивності компанії на ключові елементи, одним із яких виявився стратегічний аналіз. Логічний аналіз не є аналізом наявних елементів. Це відстеження зв'язків між поняттями досліджуваного об'єкту на основі припущення, що поряд з кожним даним або знайденим поняттям є його антипод, а будь-яке інше відношення є результатом транспозиції його корелятивів. Останній постулат зводиться до простого визначення

кожного кореляту та відрізнення його від інших, не визнаючи жодного послідовного порядку серед них. Комбінація понять завжди відбувається по два і полягає в необмеженому ототожненні одного суб'єкта з іншим суб'єктом, причому кожен корелят розглядається як суб'єкт. Таким чином, якщо одне поняття можна точно визначити як комбінацію інших, і якщо ці інші не мають складнішу структуру, ніж визначене поняття, то визначене поняття розглядається як проаналізоване. У даній роботі логічний аналіз було використано для зіставлення табл. 1, як метод знаходження логічних зв'язків між стратегічним аналізом (як одного із способів кризис-менеджменту) і Big Data.

Метод порівняння — це найбільш поширений метод дослідженні у економіці, використання якого сприяє виявленню спільного і відмінного між порівнюваними явищами, процесами, показниками тощо. Під час дослідження сучасних технологій та інструментів економічного аналізу метод порівняння було застосовано під час складання матриці TOWS. Метод дедукції характеризується мисленнєвою діяльністю, яка слідує від загальних знань, фактів до логічних висновків, що не потребують додаткових обґрунтувань, тобто являють собою наслідки аксіоматичних тверджень. У цьому дослідженні метод дедукції було використано для того, щоб визначити ітераційні кроки для проведення стратегічного аналізу на рівні невеликих підприємств. Метод класифікації є методом наукового пізнання, при якому деякий об'єм понять чи об'єктів розподіляється на групи за попередньо обраними характеристиками. У цій статті метод класифікації було використано для зіставлення табл. 2 (приклад матриці TOWS) для розподілення сильних та слабких сторін по категоріям. Метод контент-аналізу являє собою спосіб обробки великих об'ємів наукових тематичних інформаційних ресурсів з метою пошуку достовірних та релевантних досліджень, думок та поглядів вчених на досліджувану проблему, прикладів її рішення.



Рис. 1. Ключові елементи процесу прийняття рішень, що ведуть до продуктивності компанії

Виклад основного матеріалу. Для прийняття правильних стратегічних рішень вищі керівники та особи, які приймають рішення, повинні вміти фільтрувати відповідні та впливові уявлення з інформаційних над-потоків, яким вони піддаються (рис. 1). Майже 30 років тому вчені вже визначили, що невідповідність між інформаційними вимогами компанії та способом її збору та обробки інформації збільшує ймовірність випадкового нехтування цінними факторами, відфільтрування важливої інформації або покладання на оманливі підказки. Останні дослідження емпірично підтвердили, що відповідність між різними рівнями інформаційних вимог компанії та її можливос-

тями з обробки інформації призводить до вищого рівня стратегічних рішень, а згодом і до кращої діяльності фірми.

Дослідження в галузі стратегічного аналізу тривали багато років без залучення стратегії збору та обробки інформації, пов'язаної зі створенням конкурентних переваг. Більшість робіт у цій сфері зосереджено на відповіді на запитання: «Враховуючи стратегічне становище фірми, які дії їй слід вжити?» без звернення уваги на логічно попереднє запитання: «Яку інформацію має зібрати фірма, щоб зрозуміти її актуальну стратегічну ситуацію?» [7]. Якщо фірми не збирають інформацію, необхідну для точної оцінки свого стратегічного становища, малоймовірно, що вони зможуть зробити стратегічний вибір, який зможе допомогти максимізувати прибуток. Для досягнення максимальної ефективності в сучасних нестабільних умовах необхідно проводити збір інформації з різноманітних джерел з метою подальшого її аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

Інформаційні фактори досягнення ефективного функціонування бізнесу

Ефективність (стратегічна якість, що призводить до підвищення продуктивності) складається з:	
Підвищеного попиту на інформацію як вхідного матеріалу для створення стратегії методами стратегічного аналізу, тобто підвищення вимог до інтелекту у кризові періоди:	Величезного обсягу вхідної інформації (Big Data), доступної вищим керівникам, тобто підвищеного попиту на можливість обробки інформації:
<p>Виклики VUCA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нестабільність (Volatility) – високі та різні темпи змін у бізнес-контексті; • Невизначеність (Uncertainty) – відсутність інформації про теперішній та / або майбутній бізнес-контекст; • Складність (Complexity) – взаємозалежність між кількома елементами бізнес-контексту; • Неоднозначність (Ambiguity) – відсутність чіткості щодо подій у бізнес-контексті. 	<p>Джерела інформації в «інформаційну еру»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Звичайні ЗМІ та новини; • Інформація про традиційний ринок / конкурентів; • Канали в соціальних мережах; • Великі дані та передова аналітика; • Невеликі дані через експертів; • Слабкі сигнали.

Джерело: складено автором.

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. Це передбачає наступні ітераційні кроки:

1. Обрати конкретний сценарій майбутнього бізнес-середовища або єдину тенденцію в інституційному середовищі та визначити наслідки для стратегії бізнес-одиниці фокусної компанії.

2. Обрати конкретний функціональний фокус (тобто післяпродажне обслуговування, закупівлі, людські ресурси тощо) бізнес-одиниці та визначити ті елементи стратегії бізнес-одиниці, які мають стратегічні наслідки для обраної функції.

3. Перетворити виявлені стратегічні наслідки з рівня стратегії бізнес-одиниці на обраний рівень функціональної стратегії.

4. Нарешті, виявити наслідки для людських, фізичних та технологічних ресурсів, організаційних структур, а також внутрішніх та зовнішніх зв'язків обраної функції з визначених стратегічних наслідків.

5. Якщо потрібно, оцінити потенційні фінансові прогнози будь-яких виявлених наслідків для ресурсів функції, щоб надати прогноз щодо необхідного бюджету [8].

Цілі, яких компанії та її керівництву необхідно досягти з метою виконання якісного стратегічного аналізу: широке розуміння керівництвом компанії того, що збір та обробка даних справді стимулює створення конкурентних переваг; компанії повинні заздалегідь розуміти, як майбутнє бізнес-середовище буде формуватися в результаті таких подій, як глобалізація, автоматизація та цифровізація; розуміння та готовність до того, що контекстуальні зміни призводять до різних рівнів нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності; наявність контексту прийняття рішень щоб допомогти керівництву компанії зрозуміти, з якою динамікою та якими аспектами у своєму бізнес-середовищі вони стикаються, щоб визначити відповідні концепції та інструменти для адаптації своїх можливостей обробки даних у майбутньому. Реалізація вище наведених цілей полягає в наступному: визначити, чи існуючі рамки та інструменти є недостатніми, застарілими або невідповідними для майбутнього бізнес-контексту; обговорити, як майбутні зміни контексту можуть вимагати нових перспектив і концепцій аналізу для визначення майбутніх конкурентних переваг; отримати рекомендації та оцінки від різних зовнішніх експертів на контекстні зміни; визначити наявні дефіцити розуміння та необхідну інформацію у контексті рішень, які необхідно прийняти, наприклад, адаптувати бізнес-модель до нового контексту.

Нарешті, усвідомлюючи наслідки своїх рішень, вищі керівники повинні знати, як перетворити інформацію на дії та розробити плани реалізації стратегічних ініціатив, що впливають з їхніх рішень. Для цього цілі необхідно розбити на своєчасні, засвоєвані та визначені складові, доповнені дорожньою картою для узгодження повсякденної діяльності організації з загальними мандатами їхньої стратегії. Загалом існує широкий спектр переконливих технологій та інструментів для виконання стратегічного аналізу. Первинний етап стратегічного аналізу можна почати з інструменту PEST або PESTLE, щоб краще зрозуміти відповідні проблеми макросередовища. Інший потужний інструмент стратегічного аналізу — це SWOT-аналіз. Крім того, класичний аналіз 5 сил Портера може бути інтегрований у SWOT-аналіз. Також можливим є використання порівняльного аналізу та аналізу ланцюжка створення вартості для подальшого покращення результатів компанії. Карта подорожей клієнтів може продемонструвати, де менеджер компанії може втрутитися, щоб покращити досвід постійних та потенційних клієнтів. Аналіз цифрової зрілості допомагає визначити статус -кво цифрової трансформації і показати важливі сфери потенційних дій [9]. На сьогоднішній день SWOT-аналіз залишається актуальним і допомагає у прийнятті стратегічних рішень багатьом керівникам та аналітикам, однак одна з його модифікацій — матриця TOWS — розглядається як концептуальна основа систематичного аналізу і значно полегшує процес прийняття стратегічних рішень. Аналіз SWOT та TOWS допомагає краще зрозуміти стратегічний вибір, який стоїть перед компанією. Допомагає поставити та дати відповіді на такі запитання:

Чи компанія використовує максимум своїх сильних сторін?

Як компанія уникає своїх слабкостей?

Чи компанія використовує свої можливості?

Як компанія керує своїми загрозами?

Наступний крок аналізу, зазвичай пов'язаний із зовнішньо орієнтованою матрицею TOWS, допомагає подумати про варіанти, які компанія може застосувати. Для цього компанія узгоджує зовнішні можливості та загрози з внутрішніми сильними та слабкими сторонами компанії. Це допомагає визначити стратегічні альтернативи, які вирішують наступні додаткові питання:

Сильні сторони та можливості — як компанія може використати свої сильні сторони, щоб скористатися можливостями?

Сильні сторони та загрози — як компанія може скористатися сильною стороною компанії, щоб уникнути реальних та потенційних загроз?

Слабкі сторони та можливості — як компанія може використати можливості компанії, щоб подолати ті слабкості, які вона відчуває?

Слабкі сторони та загрози — як можна мінімізувати свої слабкі місця та уникнути загроз? [10].

Приклад заповненої матриці TOWS наведено у Таблиці 2. Надана інформація стосується уявної компанії N і слугує кращому розумінню факторів, які можна віднести до сильних сторін, компанії, слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз.

Управління оцінкою мережі як унікальний підхід до стратегічного аналізу поставив під сумнів придатність системного аналізу для оцінки довгострокової, динамічної конкуренції між складними організаціями, і звернувся до більш якісних методів як аналітичних альтернатив. Розвиток обчислювальної техніки та методів моделювання за останні два десятиліття, особливо агентне моделювання, надає нові можливості для вирішення центральних аналітичних питань, які спонукали початковий розвиток чистої оцінки як відмінну практику стратегічного аналізу. Використовуючи агентне моделювання для моделювання та аналізу поведінки стратегічних, адаптивних, обмежено раціональних суб'єктів, які раніше розчаровували математичний аналіз, нове покоління обчислювальних моделей може надати можливість додати більшої чіткості до оцінки [11].

Результати стратегічного аналізу у вигляді стратегії, незалежно від того, наскільки добре сформульована, неефективні без людей у всій організації, які впроваджують означену стратегію на практиці. Невдача реалізації стратегії часто пояснюється тим, що команди на середньому та нижчому рівнях організації не слідує їй. Важливе значення для розвитку такої стратегічної прихильності (готовність докласти зусиль для реалізації стратегії) — це керівництво командних груп. Менеджери середнього та нижчого рівня відповідають за спілкування з командою та уточнення стратегії. Таким чином, професійне керівництво цих менеджерів команд несе нероздільну відповідальність за передачу стратегії дій на майбутнє для команди та організації, щоб переконати співробітників внести свій внесок у реалізацію цього бачення, що відіграє ключову роль у реалізації наміченої стратегії. Далекоглядне керівництво безпосередньо говорить про створення стратегічних зобов'язань, оскільки воно зосереджене на спонуканні до досягнення стратегічного бачення [12].

Крім впливу керівництва, реалізація стратегії дій залежить від культури в компанії та колективі, яка проявляється обставинним чином як змінна, що формує внутрішньо- та міжорганізаційну колективну поведінку в умовах швидких, багатонаціональних конфліктних змін на рівні кризи. Внутрішні та зовнішні контекстуальні фактори визначають інтенсивність та помітність цієї цінності в організації. Цінності — це індивідуальні та колективні активні суб'єкти для досягнення кінцевого результату у вигляді реалізації стратегії. Норми відрізняються від цінностей тим, що вони відображають принципи поведінкових моделей, які можуть бути явними або прихованими, що проявляються як

поведінкові установки. Таким чином відбувається концептуалізація актуальності політики, що визначає різницю в нормах та цінностях. Критикуючи економічний націоналізм з точки зору організаційного менеджменту необхідно ініціювати обговорення наслідків

Таблиця 2

Приклад матриці TOWS

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> Бізнес-модель прямих продажів та онлайн-продажів. Можливість кастомізації товару клієнтом. Ефективний процес управління ланцюгами поставок. Неорганічна структура росту. Продажі від бізнесу до бізнесу (B2B). Надання хорошого обслуговування клієнтам як до, так і після продажу товару. Відома торгова марка. Лідерство, ефективна система управління та приватна форма власності. Різноманітна номенклатура товарів. Відносно велика частка ринку. Партнерство з великою корпорацією. 	<ol style="list-style-type: none"> Через низькі витрати на НДДКР (Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) відсутні конкурентні переваги та інновації у продуктах. Деякі аспекти лідерства та управління. Фінансовий борг. Дохід компанії від освіти та університетів становить лише 5% від загального обсягу продажів, хоча товари компанії можуть використовуватися у освітньому процесі. Клієнти не можуть звертатися до роздрібних продавців, оскільки компанія має обмежену кількість роздрібних точок продажу та продавців. Покупці не можуть фізично торкатися чи бачити продукт, який вони хочуть придбати.
Можливості	Можливості – сильні сторони	Можливості – слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> Економічне зростання компанії. Зростання продажів в Інтернеті. Розвиток і використання нових технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> Розробка та прийняття стратегій економіки ведення бізнесу, що розвивається. Використання можливостей технічного налаштування продукції компанії та інтеграція у всі можливі продукти. Використання відомої назви бренду та глобальної присутності щоб продовжувати розвивати портфелі продуктів. 	<ol style="list-style-type: none"> Збільшення витрат на НДДКР та новий портфель продуктів. Продовження скорочення витрат та збільшення продажів з одночасним впровадженням онлайн-платформи. Зі збільшенням роздрібною торгівлі в Інтернеті компанія могла б продовжувати збільшувати свої продажі, водночас застосовуючи більш економічно ефективну онлайн-стратегію.
Загрози	Загрози – сильні сторони	Загрози – слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> Патенти, авторські права та дизайн. Фінансова рецесія. Інтернет-залежність. Життєвий цикл галузі. Конкуренція. 	<ol style="list-style-type: none"> Використання раніше прийнятого неорганічного росту для розширення із загрозою можливої конкуренції та / або придбання фірм у різних галузях. Використання міцного іміджу бренду та партнерства з великою корпорацією для розробки портфолію та інших профільних продуктів. 	<ol style="list-style-type: none"> Перегляд цінової стратегії на тлі конкуренції, отримання конкурентних переваг. Цільові навчальні заклади, створення більшої клієнтської бази та залучення великого відсотку ринку.

Джерело: складено автором.

для керівництва щодо примирення цих культурних відмінностей як національних цінностей серед багатонаціональних співробітників щодо спілкування між персоналом. Міжкультурне/міжнародне сприйняття інших культур, зокрема стереотипи, є частиною виклику для ефективної лідерської комунікації в мультикультурному/багатонаціональному організаційному середовищі, особливо в кризові та нестабільні економічні періоди, коли є попит на проведення стратегічного аналізу [13].

Чи є комплексність стратегічних рішень вигідною для фірм? Незважаючи на значну емпіричну увагу до цього дослідницького питання, суперечливі результати не дозволили сформулювати глибоке розуміння. Щоб допомогти галузі рухатися вперед, необхідно вирішити давні суперечки, що стосуються того, чи всебічність вигідна для фірм, і чи динаміка навколишнього середовища посилює чи зменшує її вплив. Після проведеного мета-аналізу 37 досліджень можна надати найбільш остаточної докази щодо стратегічної цінності комплексності прийняття рішень. 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. Крім того, результати вказують на те, що стратегії вимірювання та методологічний вибір могли насамперед впливати на ефективність комплексності стратегічних рішень, про яку повідомляється у літературі. Також можна висловити припущення, що давні ідеї, пов'язані з модеруванням ефектів динамізму, не виконуються [14].

В міру того, як бізнес-середовище стає все більш бурхливим, фірми замислюються, як стати більш гнучкими у перерозподілі чи перенастроюванні ресурсів, процесів та стратегій, щоб реагувати на виклики більш ефективно та результативно. У цьому контексті залишається невирішеним питання, чи можуть і як інформаційні технології (IT) підтримувати стратегічну гнучкість. Висловлюючи теорію, що фірми, які використовують IT для підтримки основних компетенцій, відчують покращену стратегічну гнучкість, що може підвищити їх ефективність необхідно зазначити, що ці наслідки залежать від форми та характеру IT-інфраструктури фірми, а також від її типу власності — державної чи приватної. Використовуючи дані відповідного опитування керівників IT та бізнесу в 148 китайських виробничих фірмах, було виявлено позитивні та значні зв'язки між підтримкою IT основних компетенцій та стратегічною гнучкістю, а також між стратегічною гнучкістю та результатами діяльності фірми. Отримані результати показують, що вплив IT-підтримки основних компетенцій на продуктивність частково опосередковується стратегічною гнучкістю, і що IT-інфраструктура позитивно пом'якшує зв'язок між IT-підтримкою основних компетенцій та стратегічною гнучкістю. Однак було відмічено, що державні компанії рідше застосовують IT-додатки для збору та аналізу ринкової інформації і таким чином відмовляються від можливостей для досягнення стратегічної гнучкості та підвищення ефективності діяльності компанії [15].

Продуктивність та конкурентоспроможність виробничих компаній залежать від наявності, надійності та продуктивності їх виробничих потужностей. Низька продуктивність, простої та поганий технічний стан машин часто пов'язані з неналежним обслуговуванням заводу, що, у свою чергу, може призвести до скорочення рівня виробництва, збільшення витрат, втрати ринкових можливостей та зниження прибутку. Цей тиск дав компаніям у всьому світі мотивацію досліджувати та застосовувати стратегії активного обслуговування над традиційними реактивними методами вирішення вже існуючої проблеми. Традиційний погляд на технічне обслуговування перетворився на загальний погляд, який охоплює Загальну Ефективність Обладнання,

управління зацікавленими сторонами та оцінку життєвого циклу. З практичної точки зору це вимагає змін у підході до технічного обслуговування, представленого менеджерами, та змін у діях, що виконуються в зоні обслуговування. Керівники повинні розуміти, що технічне обслуговування - це не лише ремонт та консервація машин та пристроїв, а й дії, спрямовані на більш ефективне управління ресурсами та турботу про безпеку та здоров'я працівників. Для того, щоб визначити можливості та сильні сторони процесу обслуговування, отримати від них максимальну користь, а також виявити слабкі місця та загрози, щоб їх можна було усунути або мінімізувати, а також окреслити дії, спрямовані на більш ефективне управління ресурсами та турботу про безпеку та здоров'я працівників найчастіше необхідно вжити заходів стратегічного аналізу на основі SWOT-аналізу [16].

Результати стратегічного аналізу зазвичай охоплюють виробничі процеси в компаніях. Зазвичай проблема підприємств полягає в складності синхронізації всіх видів діяльності, операцій та використання обладнання зі зменшенням усіх можливих втрат і дефектів. Тому належне використання всього виробничого/технологічного обладнання є пріоритетом. Виробничі втрати стають справжньою причиною інвестицій у відділ технічного обслуговування промислових підрозділів. Різні версії усталених концепцій визначають «Технічне обслуговування» як «ремонт обладнання», але це поняття охоплює старі та обмежені судження. Таким чином, «ремонт обладнання» пов'язує стратегії технічного обслуговування лише як функцію профілактичного технічного обслуговування, прогностичного технічного обслуговування та технічного обслуговування. На базовому рівні було впроваджено поняття Загальної Ефективності Обладнання, однак деякі промислові галузі ще не знають про потенційні переваги цього стратегічного інструменту. Підходи до підвищення якості та продуктивності згідно цієї моделі розробляються на основі управління часом та аналізу втрат виробництва для отримання оптимального результату з наявних ресурсів. Загальна Ефективність Обладнання — це інструмент теорії Повного Продуктивного Обслуговування, без якого ефективне використання ресурсів є складним завданням. Загальна Ефективність Обладнання однозначно і логічно підтримує точку зору ефективності, але також збільшує термін служби обладнання за допомогою вдосконалення та моніторингу операцій з технічного обслуговування та діяльності [17].

Оцінка діяльності фірми є важливим аспектом процесу стратегічного управління. Найпростішою методикою оцінки діяльності фірми є аналіз бухгалтерських показників для оцінки якості поточної стратегії фірми, можливостей виконання та конкурентної позиції, що впливає з цього [18].

Як галузь знань, стратегія викладається і практикується більше півстоліття. Однак досі існує явна відсутність консенсусу щодо ефективності стратегії в державних адміністраціях. Однак стверджується, що в епоху управління, орієнтованого на результати, громадські лідери повинні обрати підхід до стратегії на основі процесів. При цьому акцент необхідно робити на складності стратегічних процесів, які дають змогу підтримувати інституції, що служать загальному благу та загальним інтересам, і які надають державні послуги з використанням результатів громадських дій. З точки зору процесу, стратегія державного управління передбачає, що аналітики та громадські лідери повинні бути більш обізнаними щодо особливостей державних інституцій. Зокрема, необхідне глибоке знання способів взаємодії державних службовців з основоположними цінностями, структурами, нормативними рамками та адміністративними інструментами державних адміністрацій [19].

Було проведено оцінювання того, чи сприймають муніципальні менеджери стратегічне планування як найбільш корисне, якщо воно інтегровано в обов'язкові сфери чи процеси фінансового планування або проводиться у процесах з окремими документами стратегічного планування. Незважаючи на те, що це широко поширені на практиці процедури, які протягом десятиліть широко обговорюються в науковому дискурсі, нинішні дослідження мають мало емпіричних підстав для надання порад політикам та державним керівникам щодо такого спільного вибору дизайну. Багаторазовий регресійний аналіз 128 норвезьких муніципалітетів показує, що використання добровільного окремого документа стратегічного планування було пов'язане з користю стратегічного планування для вищого керівництва. Інтеграція стратегічного планування в інші процеси управління також була пов'язана з усвідомленою корисністю стратегічного планування. Несподівано використання обов'язкових планових документів (таких як чотирирічні фінансові плани та довгострокові плани районів) як основних документів стратегічного планування, формальність та залучення зацікавлених сторін до процесів планування не були пов'язані з уявною корисністю стратегічного планування.

Планування, і, зокрема, офіційне стратегічне планування, часто критикується як науковцями, так і практиками як марне у періоди, коли середовище невизначене та бурхливе, а також за те, що ресурси організації вичерпуються з інших важливих управлінських завдань. Однак, багато муніципалітетів добровільно підготували окремі документи стратегічного планування, і вище керівництво муніципалітету визнало ці плани більш корисними, ніж використання обов'язкових фінансових планів або планів районів як основних документів стратегічного планування [20].

Висновки. Стратегічний аналіз – це ефективний і роками перевірений інструмент підвищення дохідності компанії. Результат стратегічного аналізу може допомогти виявити слабкі сторони в роботі компанії або розкрити прихований потенціал. Таким чином, результатом проведеного стратегічного аналізу завжди має бути ряд дій, спрямованих на оптимізацію ресурсів або збільшення об'ємів виробництва / продажів, тобто, іншими словами – на збільшення маржинальності продукції.

В процесі дослідження було проведено детальний аналіз вищезазначених тем і зроблено наступні висновки:

1. Переваги стратегічного аналізу полягають в тому, що за допомогою цього інструменту можна провести повне та всеосяжне дослідження роботи компанії, її активів, диверсифікованих пакетів, людських ресурсів тощо, та отримати найбільш повне уявлення про актуальне становище компанії.

2. Фактори досягнення ефективного функціонування бізнесу включають у себе якісне проведення стратегічного аналізу, розробку стратегічного плану та послідовне дотримання пунктів розвитку, зазначених у плані дій.

3. Головними передумовами виконання якісного стратегічного аналізу в сучасних умовах нестабільності та невизначеності являються готовність (психологічна та ресурсна) керівництва компанії до повного і глобального моніторингу справ компанії та її стану, із подальшим визначенням слабких сторін компанії.

Сучасні методи стратегічного аналізу являють собою сукупність перевірених інструментів та технологій стратегічного аналізу, які використовуються аналітиками та керівниками компаній «пакетом», тобто стратегічний аналіз можна назвати таким, що дає достовірні результати лише в тому випадку, коли для його виконання було використано декілька технологій та інструментів стратегічного аналізу, а результати було поєднано за допомогою методу синтезу. У майбутньому рекомендується про-

ведення експериментального лонгітюдного дослідження цієї гіпотези із залученням професійних бізнес-аналітиків та тестовою і контрольною групами компаній.

Стратегічний аналіз проводиться на ранніх етапах процесу стратегічного управління, оскільки інформація, яку він розкриває, допомагає менеджерам приймати правильні рішення пізніше. Інформація, отримана в результаті стратегічного аналізу дуже важлива для підприємців під час написання бізнес-планів для своїх проектів (тобто перед створенням проектів), тому що це допомагає їм зрозуміти, чи є їхня бізнес-ідея життєздатною, а також допомагає знайти найкращий спосіб перемогти конкурентів і залучити нових клієнтів, щоб збільшити шанси компанії на успіх. Таким чином, перспективи стратегічного аналізу ще довго не будуть вичерпані, і наразі доцільно звернути увагу на більш детальне дослідження теми зв'язку стратегічного аналізу із стратегічним управлінням і людським фактором у результаті дій, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу.

1. *Kunnathur M.* Strategic Analysis of SONY inc. URL: https://www.researchgate.net/publication/345985664_Strategic_Analysis_of_SONY_inc. (application date: 18.04.21);
2. *Gautam S., Sharma N., Gautam B., Gautam D.* Strategic analysis models and strategic analysis for edible oil industry. SSRN Electronic Journal. 2019. Vol. 6, No. 1. P. 1080-1084;
3. *Nikolic M., Stosic-Mihajlovic L.* Strategic analysis of the business of the enterprise. Trends in Business. 2020. Vol. 8, No. 1. P. 28-36;
4. *Chauke N.* Current critical strategic analysis of renewable energy. Master of Business Administration. Cardiff: University of South Wales, 2021;
5. *Moser R., Rengarajan S., Narayanamurthy G.* Decision intelligence: Creating a fit between intelligence requirements and intelligence processing capacities. IIM Kozhikode Society & Management Review. 2021. Vol. 10, No. 2. P. 160-177;
6. *Lozano-Nieto A.* Program-level strategic planning for electrical engineering technology programs. The International Journal of Electrical Engineering & Education. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020720920953129> (application date: 18.04.21);
7. *Ghanadiof O., Miremadi A., Mohammadian M.* Strategic planning and strategic analysis of the food industry using SWOT. Scientific Research Journals in Management and Social Studies. 2021. Vol. 2, No. 23. P. 14-33;
8. *Filho T.* A model for strategic analysis in wood treatment companies. Research Society and Development. 2020. Vol. 9, No. 11;
9. *Kreutzer R.* Toolbox for marketing and management. Cham: Springer, 2019;
10. *Balasingham R.* Strategic analysis of Dell Inc. Comparative Strategy. 2021. Vol. 2. P. 1-8;
11. *Frank A.* Toward computational net assessment. The Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology. 2017. Vol. 14, No. 1. P. 79-94.;
12. *Ates N., Tarakci M., Porck J., Knippenberg D., Groenen P.* The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. Journal of Management. 2020. Vol. 46, No. 4. P. 637-665;
13. *Dedominicis B.* Multinational enterprises and economic nationalism: A strategic analysis of culture. Global Journal of Business Research. 2021. Vol. 15, No. 1. P. 19-66;
14. *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, No. 3. P. 414-440;
15. *Chen Y., Wang Y., Nevo S., Benitez J., Kou G.* Improving strategic flexibility with information technologies: Insights for firm performance in an emerging economy. Journal of Information Technology. 2017. Vol. 32, No. 1. P. 10-25;
16. *Jasiulewicz-Kaczmarek M., Stachowiak A.* Maintenance process strategic analysis maintenance process strategic analysis. Iasi: ModTech International Conference, 2016;
17. *Singh S., Khamba J., Singh D.* Analysis and directions of OEE and its integration with different strategic tools. Journal of Process Mechanical Engineering. 2021. Vol. 235, No. 2. P. 594-605;
18. *Carter W.* Tackling weaknesses in students' financial analysis capabilities: A value-based exercise for strategic management courses // Management Teaching Review. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2379298120909513> (application date: 18.04.21);
19. *Mazouz B., Rousseau A., Hudon P.* Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management. International Review of Administrative Sciences. 2016. Vol. 82, No. 3. P. 411-417;
20. *Johnsen A.* Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities. International Review of Administrative Sciences. 2021. Vol. 87, No. 2. P. 380-398.