

## Література

1. Абалкин Л. Роль государства и борьба с экономическими догмами / Л. Абалкин // Вопросы экономики : сб. науч. тр. – 1998. – № 9. – С. 3-15.
2. Базилук А.В. Тіньова економіка в Україні / А.В. Базилук, С.О. Коваленко. – К. : Вид-во НДЕІ, 1998. – 206 с.
3. Варналії З.С. Тіньова економіка: сутність, особливості та шляхи легалізації : монографія / З.С. Варналії. – К. : Вид-во Нац. ін-ту стратегічних досліджень, 2006. – 576 с.
4. Де Сото Э. Иной путь. Невидимая революция в третьем мире / Э. Де Сото. – М. : Изд-во Gatallaxy, 1995. – 320 с.
5. Краус Н.М. Тіньовий та офіційний сектори економіки: антагоністичне співіснування і взаємодія / Н.М. Краус. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 175 с.
6. Мазур І.І. Детинізація економіки України: теорія та практика / І.І. Мазур. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2006. – 329 с.
7. Попович В.М. Теорія детинізації економіки / В.М. Попович. – Ірпінь, 2001. – 524 с.
8. Пушкаренко П. Генезис і соціально-економічні наслідки тіньової економіки / П. Пушкаренко, М. Логвиненко // Економіка України : зб. наук. праць. – 2004. – № 10. – С. 43-49.

### **Самойленко Е.Г. Детенизация неформального сектора теневой экономики Украины**

Раскрыты средства детенизации неформального сектора теневой экономики Украины. Главными способами являются выдача льготных кредитов с целью инновационного развития этого сектора; развитие ипотечного кредитования при наличии постоянной легальной работы; преодоление негативного менталитета общества. Также необходимо уменьшить транзакционные расходы до уровня, ниже чем при работе в неформальном секторе. Для этого необходимо уменьшение налогов, бюрократических препятствий и усиление ответственности за неформальную деятельность.

**Ключевые слова:** теневая экономика, легальная экономика, неформальный сегмент теневой экономики, экономический рост.

### **Samojlenko Eu. Legalization of the Informal Sector of the Black Economy of Ukraine**

The aim of the article is to define goals and methods of legalization of the informal sector of the Ukraine's black economy. As a result, the ways of legalization of the informal sector of the black economy in Ukraine are specified. The main methods are the following: granting preferential loans for the innovative development of the sector; the development of mortgage lending if there is a permanent legal work; overcoming the negative mentality of society. It is also necessary to reduce the transaction costs to a level that is lower than when working in the informal sector. This requires a reduction of taxes, bureaucratic obstacles and bigger responsibility for informal activities.

**Key words:** black economy, legal economy, informal segment of the black economy, economic growth.

УДК 658.8

Викл. О.О. Столяренко – Львівський ДУВС

## МЕТОДИКА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ

Здійснено огляд методів стратегічного аналізу підприємств. Зокрема проаналізовано такі методи, як: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Ансоффа, модель 5 конкурентних сил Портера, матриця MC/Kinsey, матриця ADL, метод дезагрегації цілей. Проаналізовано переваги та недоліки цих методів. Наведено приклад застосування SWOT-аналізу в міжнародних компаніях. Складено матрицю спектра найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу. На основі цієї матриці пояснено неефективність застосування тільки одного методу. Запропоновано власний методологічний підхід стратегічного аналізу підприємств. У комплексній методиці стратегічного аналізу доцільним є застосування методу оцінювання економічної безпеки для запобігання небезпеки економіч-

ного стану підприємства та ефективного впровадження стратегії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Ансоффа, модель 5 конкурентних сил Портера, матриця MC/Kinsey, матриця ADL, метод дезагрегації цілей, економічна безпека.

**Вступ.** Стратегічний аналіз дає змогу з'ясувати: чи володіє підприємство внутрішніми ресурсами й засобами, щоб скористатися зовнішніми можливостями. Стратегічне управління на основі цього аналізу покликане створити можливість своєчасної реакції підприємств у відповідь на ті зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, в економічній, соціальної, політичній сферах. Невизначеність економіки України на сучасному етапі ринкових відносин негативно позначається на всіх найважливіших аспектах діяльності підприємств і передусім на проблемі розробки ними економічної стратегії.

Для своєчасної та ефективної реакції у відповідь на ці зміни необхідні прогнозування, дослідження і творчість. Цими методами передбачається використання саме стратегічного аналізу та управління підприємствами. Саме тому для збереження стійкого положення на ринку підприємство повинне вкладати значні кошти в прогнозування кон'юнктури ринку, впровадження науково-технічних досягнень, удосконалювати організацію виробництва й методи стратегічного аналізу та управління.

**Постановка завдання, мета дослідження.** Питання методів, прийомів, систематизації стратегічного аналізу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: П.Л. Гордієнко, І.А. Ігнат'єва, І.В. Жалінська, Г.В. Осовська, І.М. Парасій-Вергуненко, К.І. Редченко, М.Г. Саєнко, В.В. Пастухова, О.М. Скібіцький, І.С. Левик та ін. Проте, незважаючи на значний науковий доробок учених і практиків із цієї теми, важливі питання із методології стратегічного аналізу в сфері забезпечення економічної безпеки потребують подальшого розроблення та формування нових підходів.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління – це процес управління стратегічним плануванням та виробленою стратегією з врахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища організації із зовнішнім, швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища для досягнення задач, цілей, мети підприємства. Основною умовою стратегічного управління та планування є врахування несподіваних змін у зовнішньому оточенні фірми.

Одним з етапів моделі стратегічного управління є стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз може здійснюватись за багатьма методиками: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, розроблення дерева цілей та багато інших. Серед науковців є найбільше прихильників методу SWOT-аналізу, який передбачає розроблення матриці можливостей, загроз, сильних та слабких сторін підприємства.

Цей метод часто застосовують на практиці чимало міжнародних фірм. Однією з таких фірм є Exxon Mobil Chemical – міжнародна компанія з виробництва нафтохімічної продукції високої якості, яка SWOT-аналіз проводить щороку аналітичними відділами регіональних (центральных) офісів Америки, Азії, Африки, а результати аналізу публікуються для загального доступу на внутрішньому сайті фірми [1, с. 154]. Ще однією компанією, яка присутня більш ніж

у 15 країнах та використовує цей метод для вироблення стратегії, є Dremoor Fertilizers Overseas PTE Ltd [1, с. 155]. У табл. 1 наведені приклади елементів SWOT-аналізу на прикладі закордонних фірм.

Табл. 1. SWOT-аналіз міжнародних фірм

Назва фірми	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Exxon Mobil Chemical	розроблення нових за своїми якостями продуктів (із запатентованою формулою), які можуть збільшити конкурентоспроможність на ринку	велика плинність кадрів; слабка комунікація між відділами й офісами в різних країнах	збільшити об'єм постачання в Європу за вдяки відкриттю нового великого заводу в Сінгапурі	втрата частини ринку хімічної продукції через збільшення конкуренції з боку Total Royal Dutch-Shell
Dremoor Fertilizers Overseas PTE Ltd	підтримка компанії "Єврохім" на індійському ринку	низька частка ринку в Туреччині; слабі позиції на ринку в Азії	вихід на нові ринки (Латинська Америка, Австралія, Нова Зеландія)	нестабільна податкова політика в Китаї

Джерело: складено автором на основі [1, с. 154-155].

Таким чином, міжнародні компанії, здійснюючи SWOT-аналіз вибирають стратегію подальшого свого функціонування. Вітчизняним виробникам також потрібно застосовувати стратегічний аналіз в умовах нестабільного економічного та політичного становища України. Але не варто зупиняти свій вибір тільки на SWOT-аналізі, адже він має недоліки. Для того, щоб обрати альтернативний метод стратегічного аналізу, потрібно проаналізувати всі їхні переваги і недоліки. Сильні та слабкі сторони цих методик аналізували такі вчені, як: І.С. Левик [2, с. 136], Ю.Ю. Мороз [5, с. 272], Б.М. Мізюк [4, с. 225-291], А.П. Наливайко [3, с. 122-136]. У табл. 2 проаналізовано переваги та недоліки методів стратегічного аналізу підприємства.

Табл. 2. Переваги та недоліки основних методів стратегічного аналізу підприємства

Назва методу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	- простота в розумінні результатів аналізу; - оперативність організації та проведення; - популярна в практичному застосуванні; - максимально можливе охоплення аналітичного матеріалу	- не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень; - базується переважно на якісних, ніж на кількісних показниках
Матриця Ансоффа	- простота застосування; - наочність	- схематичність; - незначна кількість стратегій
Pest-аналіз	- якісний аналіз зовнішнього середовища; - можливість формувати цілісну картину макросередовища	- відсутність аналізу внутрішнього середовища; - відсутність конкретних стратегічних орієнтирів
Матриця MC/Kinsey	- універсальність в застосуванні; - комплексне оцінювання створює реальні передумови для виявлення синергійного ефекту	- суб'єктивність матриці; - емпіричність

Матриця ADL	- більше уваги приділяється якісним оцінкам; - динамічний аспект портфельного аналізу	- стратегічні приписи не є такими чіткими, як у моделі БКГ; - відсутня теоретична основа
Моделю БКГ	- можливість конкурентного аналізу; - посилення акценту на майбутній попит	- неврахування можливості зміни етапу життєвого циклу підприємства; - незначна кількість аналізованих показників
Метод дезагрегації цілей	- альтернативність засобів досягнення стратегічних цілей	- суб'єктивізм під час визначення цілей; - мінімально можлива кількість аналітичних показників

Проаналізувавши переваги та недоліки методів стратегічного аналізу, можна скласти матрицю спектра найпоширеніших моделей стратегічного аналізу (рис. ).

Згідно з матрицею зліва зображено всеохоплюючі моделі, які дають змогу проаналізувати великий обсяг інформації, здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентоспроможності, проте не здійснюється аналіз стратегічного портфелю та аналіз місії. На матриці справа зображено моделі, які мають меншу кількість аналітичних показників, але повніше задовольняють потреби та прості в застосуванні. Однак такі методи, як дезагрегація цілей можлива тільки для формалізованих цілей, які стосуються наявних об'єктів.

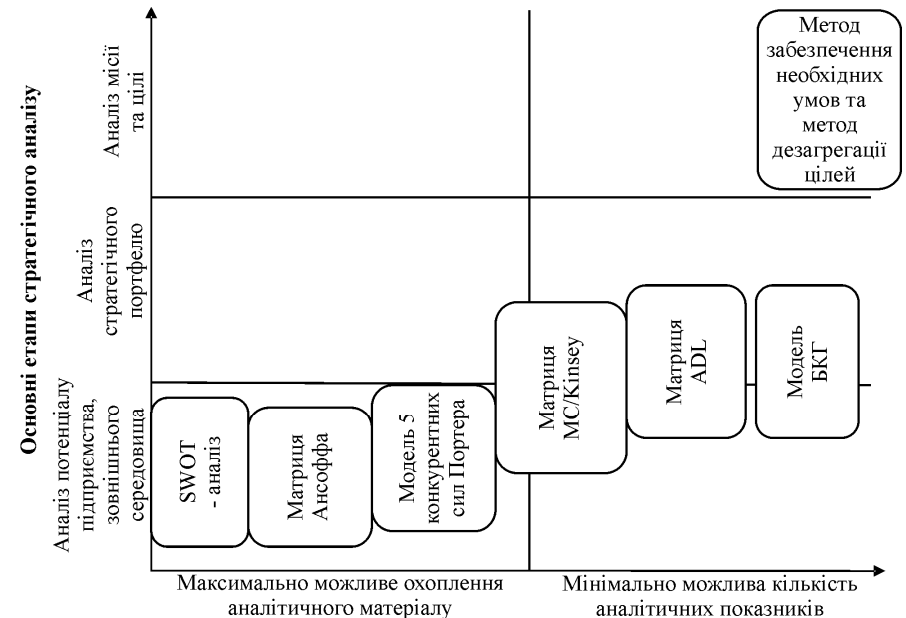


Рис. Матриця спектра найпоширеніших моделей стратегічного аналізу (сформовано автором на основі [2, с.118; 3, с.135])

Таким чином, для ефективного та повного стратегічного аналізу необхідно застосовувати методи, які зображені по діагоналі матриці спектра найпоширеніших моделей стратегічного аналізу. Здійснивши метод дезагрегації цілей, можна застосувати SWOT-аналіз та матрицю БКГ. Але цей комплекс стратегічного аналізу не буде повною мірою забезпечувати безпечну та надійну стратегію українського підприємства. Поряд із стратегічним аналізом необхідно оцінити економічну безпеку підприємства.

**Висновки.** Кожен із методів стратегічного аналізу має свої переваги та застосування цих методів є важливим для підприємства. Для ефективного стратегічного управління необхідно підібрати комплекс методів стратегічного аналізу в поєднанні з оцінкою економічної безпеки підприємства, щоб вберегти його від потенційних загроз на шляху до обраної стратегії.

Оцінка економічної безпеки може здійснюватись за багатьма методами: моніторинг соціально-економічних показників, експертної оцінки, аналізу й оброблення сценаріїв, теоретико-ігрові моделі, метод інтегральних показників та багато інших.

### Література

1. Сучасні проблеми менеджменту в міжнародному бізнесі : монографія / за ред. проф. В.І. Корольова. – К. : Вид-во "Магістр": ІНФРА-М, 2013. – 400 с.
2. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І.С. Левик // Наука й економіка : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 2 (18). – С. 132-138.
3. Мороз Ю.Ю. Моніторинг як інструмент стратегічного аналізу в процесі управління економічним потенціалом підприємств АПК / Ю.Ю. Мороз // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Сер.: Економічні науки. – Житомир : Вид-во ЖДТУ. – 2010. – Вип. 3 (ч.1) (53). – С. 240-274.
4. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник / Б.М. Мізюк. – Львів : Вид-во "Магнолія", 2009. – 544 с.
5. Наливайко А.П. Сучасний стан підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2001. – 227 с.

#### **Столяренко А.А. Методика стратегического анализа предприятий**

Осуществлен обзор методов стратегического анализа предприятий. В частности проанализированы такие методы, как: SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Ансоффа, модель 5 конкурентных сил Портера, матрица MC/Kinsey, матрица ADL, метод дезагрегации целей. Проанализированы преимущества и недостатки данных методов. Приведен пример применения SWOT-анализа в международных компаниях. Составлена матрица спектра распространенных инструментов стратегического анализа. На основе данной матрицы объяснена неэффективность применения только одного метода. Предложен собственный методологический подход стратегического анализа предприятий. В комплексной методике стратегического анализа целесообразно применение метода оценки экономической безопасности для предотвращения опасности экономического состояния предприятия и эффективного внедрения стратегии развития предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегический анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Ансоффа, модель 5 конкурентных сил Портера, матрица MC/Kinsey, матрица ADL, метод дезагрегации целей, экономическая безопасность.

#### **Stolyarenko O.O. The Methodology of Strategic Analysis of Enterprises**

The survey of strategic business analysis is made. In particular, the methods such as SWOT-analysis, PEST-analysis, Ansoff matrix, model 5 competitive forces Porter matrix I MC/Kinsey, matrix ADL, and also the method of disaggregation purposes are analysed. The advantages and disadvantages of these methods are analysed. An example of application of SWOT-analysis in international companies is given. Matrix spectrum for the most common

tools of strategic analysis is made. Inefficiency of using only one method is explained based on this matrix. Author's own methodological approach to strategic analysis of companies is proposed. In complex strategic analysis methods use of the method of estimation of economic security to prevent the danger of economic performance and effective implementation of development strategy is appropriate.

**Key words:** strategic management, strategic analysis, SWOT-analysis, PEST-analysis, Ansoff matrix, model 5 competitive forces Porter matrix MC/Kinsey, matrix ADL, method of disaggregation purposes, economic security.

УДК 336.7

Аспір. Д.С. Тарасюк<sup>1</sup> – Львівський НУ ім. Івана Франка

### ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РИНКУ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ В УКРАЇНІ

Досліджено проблему визначення чинників, які впливають на формування та функціонування ринку корпоративних цінних паперів. Виділено групи факторів економічного, політичного, соціально-психологічного, інфраструктурного та зовнішнього характеру. За результатами проведеного дослідження чинники структуровано за допомогою діаграми Іскави. Описано вплив чинників політичного характеру на формування та розвиток ринку корпоративних цінних паперів.

**Ключові слова:** ринкова економіка, ринок корпоративних цінних паперів, регулювання ринку, чинники, ефективність, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми.** Обов'язковою передумовою побудови та ефективного функціонування ринкової економічної системи в державі є наявність розвинутого ринку корпоративних цінних паперів. Нині в Україні однією з основних перешкод для суб'єктів господарювання є обмежений доступ до фінансових ресурсів – залучення зовнішнього фінансування є складним і тривалим процесом. Комерційні банки, у зв'язку з численними ризиками ведення підприємницької діяльності у сучасних умовах, істотно підвищили нормативи для надання кредитних позик, реально зробивши їх недоступними для підприємств. У таких умовах зростає роль ринку корпоративних цінних паперів як ефективного механізму акумуляції та перерозподілу вільних фінансових ресурсів. Очевидно, що у разі невиконання ринком корпоративних цінних паперів своїх основних функцій, виявлення чинників і характеру їхнього впливу допоможе сформувати таку стратегію розвитку, яка б максимально зменшила вплив негативних процесів. Саме у цьому контексті дане дослідження має особливо актуальне прикладне значення, оскільки дає змогу зрозуміти наслідки дії чинників, структурувати проблеми та недоліки, що ними зумовлені та, у підсумку, виділити шляхи їхнього розв'язання.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичним і практичним аспектам функціонування ринків корпоративних цінних паперів приділяли достатньо багато уваги зарубіжні науковці, зокрема: Р. Брейлі, Л. Гітман, Р. Кінг, К. Кларк, Р. Левін, Р. Мертон, Ф. Мишкін, М. Міркін, Р. Робінсон, Б. Рубцов, Дж. Тьюлз, Ф. Фабощі, У. Шарп, М. Шолз. Значний внесок у дослідження ринку цінних паперів здійснили й українські вчені, а саме: Г. Азаренкова, В. Базилевич, О. Василик, А. Даниленко, М. Крупка, Д. Леонов, І. Лютий, О. Мозговий,

<sup>1</sup> Наук. керівник: проф. М.І. Крупка, д-р екон. наук