

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ - ВАРНА
(М. ВАРНА, БОЛГАРІЯ)**



**V Міжнародна науково-практична конференція
присвячена 100-річчю Одеського
національного економічного університету
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ:
ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ
20-21 травня**

Збірник матеріалів конференції

Одеса, 2021

УДК 658 (043.2)

«Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали п'ятої міжнар. наук.–практ. конф., 20-21 травня 2021 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 246 с.

Для студентів економічних спеціальностей, викладачів, аспірантів і докторантів вищих навчальних закладів, працівників управлінської діяльності підприємств та організацій.

Редакційний комітет:

Кузнецова І. О. – д.е.н., професор, завідувача кафедрою менеджменту організацій Одеського національного економічного університету;

Карпенко Ю. В. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету;

Своробович Л. М. – к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету.

Рекомендовано до друку Вченою радою факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій ОНЕУ (протокол №11 від 11.05.2021 р.)

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою укладачів.

Одеський національний економічний університет

Балабаш О. С.

к. е. н., доцент

Мельник О. А.

Магістр

Одеський національний економічний університет

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У теорії і практиці управління немає чіткої класифікації методів стратегічного аналізу. Віднесення того чи іншого методу до стратегічного аналізу найчастіше носить досить умовний характер, оскільки самі методи є досить універсальними.

Як зазначається науковцями, у стратегічному аналізі акцентується увага на якісних, змістовних аспектах, при цьому кількісні методи виконують допоміжну роль[1].

Серед поширених методів стратегічного аналізу, що застосовуються на практиці, можна виділити: портфельні моделі аналізу. Серед них найпоширенішими є модель БКГ, моделі Артура Д. Літла, модель Мак-Кінсі та модель Shell / DPM, модель ділового аналізу PIMS [1, 2, 3]. Переваги та недоліки найбільш поширених портфельних моделей представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки найбільш поширених
портфельних моделей

Портфельні моделі	Переваги	Недоліки
Матриця Бостонської Консалтингової Групи (BCG / БКГ)	<p>1. Сконцентрована на особливостях руху готівки і інвестування і на те, як фінансові ресурси можна розподілити між сегментами, щоб оптимізувати прибутковість портфелю компанії в цілому.</p> <p>2. Дає наочне уявлення про портфель СЗХ фірми, дозволяє сформулювати основні напрямки її стратегій, напрямок розвитку кожної СЗГ.</p> <p>3. Пропонує способи раціоналізації як для стратегії</p>	<p>1. Низька розмірність матриці</p> <p>2. Показує сьогоdnішній стан, а не потенційні можливості розвитку</p> <p>3. Не відображає відносних можливостей інвестування між господарськими підрозділами</p> <p>5. Позиція лідера на повільно зростаючому ринку не гарантує статусу «дійної корови»</p>

Портфельні моделі	Переваги	Недоліки
	інвестування, так і стратегії ліквідації.	
Матриця GE / Мак-Кінсі	<p>1. Вводить проміжні значення між поняттями висока / низька і сильна / слабка.</p> <p>2. Більш широкий набір стратегічно значущих змінних, ніж БКГ.</p> <p>3. Матриця вказує напрямок руху ресурсів корпорації до видів бізнесу, які, найімовірніше, досягнуть конкурентної переваги.</p>	<p>1. Не може дати орієнтирів в конкретних ситуаціях, що виникають при реалізації стратегії компанії</p> <p>2. Ігнорує проблему стратегічної координації діяльності взаємопов'язаних підприємств фірми.</p> <p>3. Не забезпечує реальних рекомендацій з розробки спеціальних стратегій.</p>
Матриця Shell / DPM (Direct Policy Matrix)	<p>1. Зосереджується на аналізі розвитку поточної галузевої ситуації.</p> <p>2. Може бути</p>	<p>1. Обмежена в застосуванні підприємствами капіталомістких галузей</p>

Портфельні моделі	Переваги	Недоліки
	<p>використана в вертикально інтегрованих структурах, на відміну від BCG.</p> <p>3.Розширено кількісні параметри оцінювання бізнесу.</p> <p>4.Враховує одночасно і оцінку потоку готівки, як BCG, і оцінку віддачі інвестицій, як SE.</p> <p>5.Можуть розглядатися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.</p>	<p>промисловості (хімічна, нафтопереробка, металургія).</p>

Джерела: систематизовано за [1-6]

Таким чином, портфельні моделі аналізу мають як ряд переваг так і недоліків. Вони є зручними у застосуванні - саме цим пояснюється їх поширеність. Головний недолік даних моделей є їх статичність, але в поєднанні з іншими методами портфельні матриці дають можливість наочно побачити закономірності в процесах, що відбуваються на підприємстві, і зробити правильні

висновки.

Поряд з вище розглянутими, одними з найбільш відомих і згадуваних в спеціалізованих наукових публікаціях стали методи аналізу, що дозволяють провести детальний аналіз зовнішнього середовища підприємства (PEST – аналіз, Модель «П'яти конкурентних сил» М. Портера), аналіз як зовнішнього так і внутрішнього середовища (SPACE – аналіз, SWOT-аналіз).

PEST - аналіз застосовується для аналізу ринку, який дозволяє оцінити зовнішню економічну ситуацію, яка складається в сфері виробництва і комерційної діяльності. Типова структура блоків PEST – аналізу включає політичні, економічні, соціальні і техніко - технологічні чинники [2]. Результати PEST-аналізу рекомендується використовувати для визначення переліку можливостей і загроз при складанні SWOT-аналізу організації [1].

SWOT-аналіз є найбільш комплексною процедурою стратегічного аналізу підприємства. Вважається, що застосування SWOT-аналізу створює сприятливі умови, з одного боку, для з'ясування «Сильних» та «Слабких» факторів підприємства, а, з іншого боку, розуміння «Можливостей» та виявлення «Загроз», яким слід протидіяти. Переваги та недоліки використання SWOT та PEST-аналізу представлено в таблиці 2.

Модель «П'яти конкурентних сил» М. Портера є однією з найвідоміших моделей стратегічного менеджменту, яка оцінює привабливість галузі і використовується для розробки стратегії. Модель «П'яти конкурентних сил» М. Портера включає: загрозу появи продуктів-замінників; загрозу появи нових гравців;

ринкову владу постачальників; ринкову владу споживачів; рівень конкурентної боротьби [3].

Таблиця

Переваги та недоліки SWOT та PEST-аналізу

Назва	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • використовується в різних управлінських і економічних сферах; • можливість адаптувати набір факторів під специфіку підприємства; • можна застосовувати і для оперативної оцінки, і для стратегічного планування на тривалі періоди часу; • спеціальні знання, наявність вузькопрофільної освіти не потрібні, легко пояснюється широкому колу фахівців 	<ul style="list-style-type: none"> • висока залежність від кваліфікації фахівців і якості вихідної інформації; • відображає загальні фактори; • фактори не поділяються на основні і другорядні, відсутній детальний аналіз взаємозв'язків між факторами; • дозволяє розробити тільки загальні цілі без деталізації; • статичність аналізу; • суб'єктивний характер аналізу
PEST -аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • можливість застосування для різних галузей і підприємств; • формується цілісне уявлення про зовнішнє оточення; 	<ul style="list-style-type: none"> • висока залежність від кваліфікації фахівців і якості вихідної інформації; • складності у виділенні найбільш

	<ul style="list-style-type: none"> •пропонує графічну інтерпретацію і легко пояснюється широкому колу фахівців; • сприяє загальному розумінню ринку, в тому числі вірному визначенню позицій компанії, перспектив її розвитку; •може використовувати якісні та кількісні показники 	<p>впливових факторів у разі великого обсягу даних;</p> <ul style="list-style-type: none"> • ризик неточності аналізу; •суб'єктивність при оцінці факторів; •проблеми застосування аналізу в диверсифікованих організаціях
--	---	---

Джерела: систематизовано за [1-6]

Ще один поширений інструмент стратегічного аналізу - ключові показники ефективності (КПЕ або KPI, Key Performance Indicators). це система показників ефективності діяльності організації, яка допомагає досягати головні стратегічні і тактичні цілі.

Таким чином, нами були розглянуті основні методи аналітичного інструментарію, які використовуються на різних етапах стратегічного менеджменту, визначено особливості, переваги і недоліки кожного з них, що дозволяє зробити висновок про затребуваність даних розробок в практиці діяльності сучасних організацій.

Література:

1. Сакун Л. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в

умовах виходу на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / Л. М. Сакун, Т. М. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № - С. 194-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_37

2. Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Т. М. Харченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 2. - С. 62-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_2_13

3. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

4. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.

5. Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko J., Dudziak O., Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. *Journal of Environmental Research, Engineering and Management*. 2020. Vol. 76 № 3, PP. 35–46, DOI 10.5755/j01.ere.m.76.3.25681

6. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash // *Journal of Entrepreneurship Education*. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ : ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

**Матеріали
V Міжнародної науково-практичної
конференції**

**Підписано до друку 14.05.2021.
Формат 60×84/16.Папір офсетний.
Гарнітура Times new roman. Ум.друк.арк.14,3.
Тираж 50 прим.**

**Надруковано в друкарні «БУКЛАЙН»
61000, м. Харків, вул. Катерининська,
46. тел. (099) 604-49-45
www.bookline.online**