

ЗАДОРЖНИК
Наталія Олексіївна
zadorozhniuk.nat@gmail.com

УДК 303.7

**ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ
СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

ПУСТОВА
Ганна Вікторівна
anka.pustovaj@gmail.com

**STUDYING METHODS OF STRATEGIC
ANALYSIS**

к.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет

студент-магістр, Одеський
національний політехнічний
університет

Стаття присвячена дослідженню методів стратегічного аналізу: порівнянню та узагальненню, матричним методам. Досліджено матриці BCG, ADL / LC і McKinsey / GE, визначено особливості їх побудови, переваги та недоліки, а також доведено їх популярність у практичній діяльності.

Статья посвящена исследованию методов стратегического анализа: сравнению и обобщению, матричным методам. Исследованы матрицы BCG, ADL / LC и McKinsey / GE, определены особенности их построения, преимущества и недостатки, а также доказана их популярность в практической деятельности.

The article is devoted to the study of methods of strategic analysis: comparison and generalization, matrix methods. The matrices BCG, ADL / LC and McKinsey / GE are studied, the features of their construction, advantages and disadvantages are determined, and their popularity in practical activities is proved.

Ключові слова: стратегічний аналіз, матричні методи, матриці BCG, ADL / LC і McKinsey / GE

Ключевые слова: стратегический анализ, матричные методы, матрицы BCG, ADL / LC и McKinsey / GE

Keywords: strategic analysis, matrix methodology, matrices BCG, ADL / LC and McKinsey / GE

ВСТУП

Управління суб'єктом господарювання в сучасних умовах неможливе без планування його діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. При цьому найважливішим є саме стратегічний рівень, на якому приймаються важливі управлінські рішення щодо подальшого розвитку цього суб'єкту. Здійснення стратегічного аналізу є важливою складовою ефективною діяльністю суб'єкту господарювання. Тому дослідження, направлене на вивчення методів стратегічного аналізу є безумовно актуальним. В науковій літературі питання, пов'язані з методологією стратегічного аналізу відображено в працях Ансоффа І. [1], Бутка М.П. [2], Ортіної Г.В. [3] та ін. Проте відкритим залишається питання щодо визначення переваг та недоліків ключових методів стратегічного аналізу.

МЕТА РОБОТИ полягає у дослідженні методів стратегічного аналізу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В роботі використано методи аналізу, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Як показує вітчизняний та зарубіжний досвід, в стратегічному плануванні діяльності підприємства, використовуються найрізноманітніші методи та моделі: розрахунково-аналітичні; графо-аналітичні; економіко-математичні; евристичні та ін.

Також в плануванні доволі широко використовуються портфельні моделі стратегічного аналізу, а найбільш поширені з них – матриці BCG, ADL, Shell /

DPM, «галузевої диференціації» та «стратегічного розвитку» [2].

Портфельні (матричні) методи дозволяють порівняти сфери діяльності організації або СЕБ за різними критеріями: темп зростання ринку, частка ринку, привабливість галузі, конкурентна позиція і інші.

Портфельні (матричні) методи використовуються для діагностики стану організації в порівнянні з конкурентами та виявлення ступеню відповідності структури портфеля організації ситуації на ринку. Використання матричних моделей пов'язане з подоланням низки труднощів, серед яких слід відзначити такі: правильне визначення меж і масштабів ринку; різний характер одного і того ж продукту; суперечливість оцінки перспективності за критеріями різних матриць. Крім того, матричні моделі припускають, що краще вкладати кошти в ринки з високими темпами зростання, що справедливо для довгострокових заходів [4]. Проте матричні методи відображають результат тільки в певний період часу, тобто є часові обмеження.

Історично першою моделлю стратегічного аналізу прийнято вважати так звану модель «росту-частки», яка більше відома як модель BCG. Ця матриця графічно відображає позиції конкретного бізнесу в стратегічному просторі. Вона задається двома координатними осями: відносною часткою ринку, що характеризує внутрішнє середовище організації та темпом зростання ринку, який характеризує зовнішнє середовище організації. В результаті стає можливим визначити стратегічні одиниці бізнесу (відповідні товари або послуги).

Успішне використання та популярність матриці BCG призвели до появи матриці McKinsey / GE. Координатними осями цієї матриці виступають багатофакторна оцінка конкурентного статусу конкретного бізнесу організації та багатофакторний вимір привабливості ринку за цим бізнесом. Матриця McKinsey / GE використовує багатовимірні змінні та

значну кількість стратегічних положень і визначає стратегію розподілу ресурсів організації в залежності від позиції різних товарів / послуг в цій матриці.

Порівняння матриці BCG та матриці McKinsey / GE з визначенням переваг та недоліків кожної наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння матриць BCG та McKinsey / GE [здійснено авторами]

Методи стратегічного аналізу	НЕДОЛІКИ	ПЕРЕВАГИ
1. Матриця Бостонської Консалтингової Групи (BCG / БКГ)	<ul style="list-style-type: none"> - Низька розмірність матриці (2x2), є можливість її збільшення з урахуванням різноманітності ринків. - Відсутність тренду. - Не відображає відносні можливості інвестування між господарськими підрозділами. - Не враховується «крива досвіду». - Обмеженість застосування. - Статичність. 	<ul style="list-style-type: none"> - Дає наочне уявлення про портфелі суб'єкту господарювання. - Дозволяє визначити основні напрямки стратегій щодо розвитку кожної групи товарів / послуг. - Дозволяє знайти способи раціоналізації як для стратегії інвестування, так і стратегії ліквідації, а також визначити їх пріоритети.
2. Матриця McKinsey / GE	<ul style="list-style-type: none"> - Неможливість визначення справжніх орієнтирів в конкретних ситуаціях, що виникають при реалізації стратегії компанії. - Не враховує проблему стратегічної координації діяльності взаємопов'язаних суб'єктів господарювання. - Не відображаються підприємства, які повинні вийти переможцями, тому що їх галузі вступають в стадію швидкого росту. - Статичність. 	<ul style="list-style-type: none"> - Вводить проміжні значення між поняттями висока / низька і сильна / слабка. - Має більш широкий набір стратегічно значущих змінних, ніж матриця BCG. - Відображає напрямок руху ресурсів компанії до видів бізнесу, які, найімовірніше, досягнуть конкурентної переваги.

Проведене порівняння та визначені переваги підтверджують зручність та відповідно популярність матричних методів у практичній діяльності. Проте використання тільки матричних методів не є достатнім, тому що матриці дозволяють досліджувати стратегічне планування і маркетинг з окремих сторін і не показують бачення повної картини у бізнес-оточенні. Тому доцільно поєднувати використання матричних методів з іншими методами стратегічного аналізу.

Особливої уваги заслуговує й матриця ADL / LC, яка є багатофакторною моделлю стратегічного аналізу диверсифікованих організацій та одночасно є інструмент стратегічного управління окремими напрямками бізнесами організації.

Координатні осі матриця ADL / LC – конкурентна позиція, яка відображає ринкову силу організації, виміряну по відношенню до конкурентів та усі стадії життєвого циклу бізнесу.

Слід відкреслити, що матриця ADL / LC визначає шість конкурентних позицій, що в результаті дозволяє більш повно оцінити ринкову ситуацію, а аналіз розміщення товарів / послуг дозволяє сформулювати ключові стратегічні рекомендації щодо покращення ринкового положення.

Важливо визначити особливості застосування матриці ADL / LC. Вона буде корисною та доволі ефективною для проведення стратегічного аналізу високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий; а також у випадку, коли є ймовірність не досягнення визначених цілей бізнесу, якщо вчасно не застосує відповідну стратегію. Проте дана матриця

обмежена тільки тими стратегіями, в яких керівництво компанії не намагається змінити життєвий цикл галузі; вона не враховує можливості, коли зрілі ринки можуть перетворитися в зростаючі і, як наслідок, може призвести до помилкових стратегічних рішень.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в даній статті розглянуті основні методи стратегічного аналізу, а саме: матричні методи. Досліджено матриці BCG, ADL / LC і McKinsey / GE та доведено їх популярність у практичній діяльності. У подальших дослідженнях планується розглянути інші методи стратегічного аналізу з визначенням можливостей їх поєднання.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф – М., 2009. – 344 с.
2. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
3. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством / Г.В. Ортіна // Ефективна економіка: електронне видання. – 2010. – № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197>
4. Комаров С.М. Створення системи автоматизованого прогнозування для конкурсних інноваційних проектів / С.М. Комаров // Іннова: електронний науковий журнал. – 2013. – №3 (16). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.innov.ru/science/it/sozдание-sistemy-avtomatizirovannog/>