

Ostatni etap obejmuje wybór najbardziej skutecznej alternatywnej strategii integracji przedsiębiorstwa.

Dlatego w oparciu o przeprowadzone badania proponuje się, aby strategię integracji interpretować jako plan integracji podmiotów gospodarczych, w oparciu o nowoczesne formy integracji, z uwzględnieniem zewnętrznego, pośredniego i wewnętrznego środowiska funkcjonowania elementów zintegrowanych struktur i celów integracji.

### **Źródła:**

1. Kolisnyk M. K. Stan przedsiębiorstw budujących maszyny na Ukrainie i możliwe sposoby przezwyciężenia kryzysu dzięki strategii integracji / M.K. Kolisnyk, K.E. Smikh // Region ekonomia. – 2008. – № 4. – S. 163-173.

2. Gorobchuk I. S. Typologia strategii integracji jako obszarów rozwoju przedsiębiorstwa w globalnym środowisku / IS Gorobchuk // Scientific biuletyn Uniwersytetu Stanowego Chersoń. Seria nauk ekonomicznych. – 2015. – Wydanie 14. – Część 2. – S. 59-61.

3. Urszula Kałużna-Drewińska, Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, 202 s.

4. Romanenko O.V. Cechy kształtowania strategii działania zintegrowanych struktur korporacyjnych / OV Romanenko // Efektywna gospodarka. – 2014. – № 8. – Tryb dostępu:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>

5. Carl Shapiro, Hal R. Varian. Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej, Helion, Gliwice 2007, 364 s.

6. Kotzko T.A., Zarządzanie integracją kompleksu paliwowo-energetycznego w oparciu o podejście procesowe / T. A. Kotzko // Economy. Zarządzanie Biznes – 2016. – № 2. – S. 40-50. – Tryb dostępu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2016\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_2_8)

7. Oberemczuk V.F. Strategia przedsiębiorstwa: krótki wykład / V.F.Oberemczuk. – K. : MAZP, 2000. – 128 s.

УДК 338.2

## **ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ TELESCOPIC OBSERVATIONS У СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ**

*Боришкевич І. І.*

*ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”*

*email: ira.boryshkevych@gmail.com*

У сучасному ринковому середовищі стратегічний аналіз відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Він необхідний для того, щоб оцінити економічні можливості підприємства та окреслити стратегію майбутнього розвитку. Стратегічний аналіз проводять з метою забезпечення

стійких позицій у конкурентному бізнес-середовищі та примноження підприємницького капіталу, а також залучення нових капіталовкладень і покращення діяльності підприємства в цілому.

Згідно твердження Т. І. Дьолог “стратегічний аналіз – це аналіз складної та динамічної сукупності чинників, які в узагальненому вигляді можна поділити на внутрішні основні та другорядні, зовнішні загальні, зовнішні безпосередні чинники, що в комплексній єдності здійснюють вплив на ефективність діяльності підприємства” [1, с. 47].

Л. В. Носонова трактує стратегічний аналіз як “дослідження позитивних та негативних чинників, які впливають чи можуть вплинути на економічне становище підприємства у майбутньому” [2, с. 549].

В межах стратегічного аналізу проводиться оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище – це сукупність політичних, економічних, соціальних, культурних, етнічних факторів та особливості взаємодії підприємства із партнерами, конкурентами, споживачами, органами державної влади, засобами масової інформації тощо. На зовнішнє середовище підприємство не може впливати, або має незначний вплив. Внутрішнє середовище, навпаки, перебуває під безпосереднім впливом керівництва підприємства.

Широко популярним інструментом для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз. Він проводиться для того, щоб виявити та ліквідувати слабкі місця підприємства, нарощувати виробничу потужність, оцінити стан інвестиційного розвитку, використовуючи усі наявні можливості та уникнути існуючих загроз зовнішнього середовища. Окрім того, привабливість даного методу пов’язана з його простотою, універсальністю та доступністю, а також з можливістю комплексного аналізу перспектив розвитку підприємств.

Розширеним та більш детальним варіантом SWOT-аналізу є модель TELESCOPIC OBSERVATIONS (“Телескопічний огляд” або скорочено ТО), що була запропонована у 2003 р. Дана модель стратегічного аналізу дає можливість проаналізувати важливі аспекти навколишнього середовища, забезпечуючи більш детальний та структурований контекст для формування стратегії розвитку чи її оптимізації. Структура моделі ТО забезпечує керівника, який приймає рішення, можливістю системно оцінити вплив організаційного середовища на діяльність підприємства, концентруючи увагу на важливих аспектах аналізу.

Модель TELESCOPIC OBSERVATIONS поєднує у собі аналіз за моделлю п’яти конкурентних сил Майкла Портера, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, портфельний аналіз, аналіз ланцюжка цінностей та концепцію комплексного керування якістю [3, с. 12]. Структура аналізу складається з двох матриць, яка поєднує у собі різні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 1-2).

Таблиця 1

**Матриця TELESCOPIC\***

		<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>C</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>C</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Strengths (сильні сторони)</b>	Technological advancements	Economic considerations	Legal and regulatory requirements	Ecological and environmental issues	Sociological trends	Competition	Organizational culture	Portfolio analysis	International issues	Cost efficiencies and cost structures
	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>										
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Opportunities (можливості)</b>										
	<b>Threats (загрози)</b>										

\*Джерело: узагальнено автором на основі [4, с. 9].

Фактори, наведені у табл. 1 трактуються наступним чином: technological advancements – технологічні удосконалення та ступінь впровадження технологічних інновацій у виробництво; economic considerations – економічна ефективність діяльності, в тому числі, аналіз економічної та фінансової стійкості, ефективності інвестицій; legal and regulatory requirements – ступінь легальності бізнесу, а також дотримання всіх законних і нормативних обмежень; ecological and environmental issues – екологічні проблеми та проблеми навколишнього середовища; sociological trends – соціологічні тенденції розвитку: розвиток суспільства загалом та громади зокрема; competition – напруженість конкуренції у різних сегментах ринку; organizational culture – організаційна культура; portfolio analysis – портфельний аналіз; international issues – аналіз міжнародних факторів; cost efficiencies and cost structures – економічна ефективність та структура витрат.

Таблиця 2

**Матриця OBSERVATIONS\***

		<b>O</b>	<b>B</b>	<b>S</b>	<b>E</b>	<b>R</b>	<b>V</b>	<b>A</b>	<b>T</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Strengths (сильні сторони)</b>	Organizational core	Buyers	Suppliers	Electronic commerce	Resource audit	Value chain	Alliances including partnerships, networks&joint ventures	Total quality management (TQM)	Industry key factors for success	Organizational structure	New entrants	Substitute products and services
	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>												
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Opportunities (можливості)</b>												
	<b>Threats (загрози)</b>												

\*Джерело: узагальнено автором на основі [4, с. 9].

Трактування факторів, наведених у табл. 2 має наступний вигляд: *organizational core* – ефективність менеджменту підприємства, управлінських потенціал; *buyers* – аналіз тиску з боку покупців; *suppliers* – аналіз тиску з боку постачальників; *electronic commerce* – електронна комерція та ступінь її освоєності підприємством; *resource audit* – аудит земельних, фінансових, трудових, інформаційних та інших видів ресурсів; *value chain* – ланцюжок створення вартості (цінності), що передбачає послідовність операцій зі створення продукту (цінності): дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, збут, післяпродажне обслуговування; *alliances including partnerships, networks&joint ventures* – альянси, в т.ч. партнерство, мережні та сумісні підприємства. Можливість створення різних видів об'єднань, співробітництва та кооперації; *total quality management (TQM)* – комплексне керування якістю, що передбачає участь усіх працівників підприємства у підвищенні якості продукції, оптимізації процесів виробництва, управління тощо; *industry key factors for success* – промислові ключові фактори успіху підприємства; *organizational structure* – ефективність організаційної структури; *new entrants* – загроза появи нових гравців на ринку; *substitute products and services* – загроза появи продуктів субститутів.

Таким чином, використання моделі *TELESCOPIC OBSERVATIONS* у стратегічному аналізі дає можливість отримати більш точну інформацію про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також існуючі зовнішні можливості та загрози. Проведений стратегічний аналіз уможливорює формування керівництвом підприємства подальшої стратегії його розвитку, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 46-48.
2. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 547-555.
3. Лопушанська В. В. ТО-модель для комплексного стратегічного аналізу галузей рослинництва сільськогосподарських підприємств // *Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор"*. 2014. № 1 (33). С. 10-18.
4. Panagiotou George Bringing SWOT into Focus // *Business Strategy Review*. 2003. Vol 14, Issue 2. pp. 8-10.
5. Cherchata, A., Popovychenko, I., Andrusiv, U., Simkiv, L., Kliukha, O & Horai, O. (2020). A methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises. *Management Science Letters* , 10(3), 631-640. doi: 10.5267/j.msl.2019.9.016