

## АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Зоряна Коваль

Національний університет «Львівська політехніка»  
79000, м. Львів, вул. С. Бандери 12  
e-mail: zoriana.o.koval@lpnu.ua  
ORCID: 0000-0002-0175-6163

**Анотація.** Розглянуто наукові основи дослідження стратегічних можливостей підприємства. Містить теоретичні та методологічні положення, а також практичні рекомендації з аналізу стратегічних можливостей підприємства. Досліджено особливості виникнення стратегічного розриву. Розглянуто особливості застосування сценарного аналізу і динамічного програмування для оцінки стратегічних можливостей підприємства. За допомогою методів математичного моделювання сформовано узагальнюючу модель оцінювання стратегічних можливостей підприємства, яка дала б змогу співставити наявні ресурси та можливі виклики зі сторони зовнішнього середовища, а також оптимізаційні моделі, які дали б змогу скоротити розрив між можливостями підприємства і його стратегічними цілями. Проведено аналіз стратегічних можливостей підприємства із застосуванням методів сценарного аналізу і динамічного програмування. Розроблено пропозиції щодо методики оцінювання стратегічних можливостей підприємства із застосуванням зазначених методів.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, стратегія, стратегічні можливості підприємства, методи сценарного аналізу, методи динамічного програмування.

**Постановка проблеми.** В економічній науці достатньо часто вживається поняття «стратегічні можливості підприємства». Варто зазначити, що зміст, який вкладають у це поняття не завжди однаковий або хоча б тотожний. У більшості випадків його вживають для окреслення потенціалу підприємства у довготривалій перспективі, іноді його застосовують для характеристики внутрішніх факторів підприємства, його ресурсів, також – вказуючи на сприятливі для нього характеристики зовнішнього середовища та відсутність загроз, а ще для здатності опиратися цим загрозам і використовувати їх для отримання конкурентних переваг тощо. Таким чином, як бачимо, в одних випадках стратегічні можливості стосуються внутрішніх факторів, що узагальнюються у здатності здійснювати ефективну діяльність і повністю асоціюються із потенціалом підприємства, в інших – з факторами зовнішнього середовища, що узагальнюються у формі сприятливого або несприятливого впливу на діяльність підприємства у перспективі.

Чи можна розглядати стратегічні можливості з позиції альтернативного варіанту дій підприємства у довготривалій перспективі або слідування певній моделі дій, що супроводжується врахуванням власних ресурсів та станом зовнішнього середовища? Проте, оскільки аналіз стосується майбутнього, то і оцінка власних ресурсів також повинна спрямовуватись на визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому дослідження стратегічних можливостей підприємства повинне також висвітлювати реакцію підприємства на ці зміни. А, оскільки визначена стратегія декларує і формалізує вибір напрямку розвитку підприємства, тому можна вважати, що при цьому автоматично здійснюється відсіювання усіх можливостей та напрямів, що несумісні з нею.

З огляду на зазначене, вибір стратегічних альтернатив потребує ретельного аналізу усіх стратегічних можливостей підприємства, які може надати йому зовнішнє середовище, а також співставлення їх з цілями підприємства та необхідними ресурсами, що дадуть змогу ефективно скористатись цими можливостями.

Оцінити стратегічні можливості та обрати стратегію розвитку підприємства дає змогу застосування методів стратегічного аналізу. У цьому випадку важливо мінімізувати рівень невизначеності зовнішнього середовища та протиставити виявленим ймовірним загрозам потенційні можливості підприємства щодо подолання цих загроз або мінімізації їх впливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми аналізу стратегічних можливостей підприємства вивчали такі науковці, як Ф. Котлер, Р. Грант, Дж. Тіс, Р. Санчес, Дж. Барні, Г. Хемел, К.Х. Прахалад тощо [1-7]. Увага зазначених дослідників, в основному зосереджувалась на аналізі зовнішніх галузевих факторів. Саме тому, предметом досліджень у сфері стратегічного аналізу досить тривалий час були зв'язки між стратегією підприємства і його зовнішнім середовищем. І тільки у 90-их роках минулого століття виник ресурсний підхід до формування і вибору стратегії підприємства. Його особливість у тому, що основна роль у пошуку конкурентних переваг підприємства на ринку змістилась на користь досліджень його внутрішніх ресурсів та можливостей. І все ж, не зважаючи на такий зсув акцентів у стратегічному аналізі, є значна кількість проблем теоретичного і практичного характеру, що потребують вирішення. У першу чергу, це стосується методичних аспектів аналізу стратегічних можливостей підприємств, що передбачає ґрунтовну оцінку здатності підприємства відповідним чином реагувати на виклики зовнішнього середовища [2-3].

Критики ресурсної концепції приводять об'єктивні аргументи, що заперечують дієвість спрямування зусиль на дослідження виключно внутрішнього середовища підприємства, наявності та ефективності використання внутрішніх ресурсів [4-5]. Основний аргумент – цінність ресурсів та можливостей їх застосування підприємством визначається ринком, а отже, фактори зовнішнього середовища, їх швидкозмінність та рівень передбачуваності, поряд із факторами внутрішнього середовища, характеризують здатність підприємства реагувати на зміни, що можуть призвести як до позитивних, так і негативних наслідків для його діяльності.

Ще одним значним аргументом є статичний характер аналізу внутрішнього середовища підприємства [6-9]. У зв'язку з розходженням аналізу теперішніх можливостей підприємства і його можливостей у довготривалій перспективі з'явилося поняття стратегічного розриву. Дослідження, що стосуються подолання цього

розриву, потребують доопрацювання на предмет практичного застосування у діяльності підприємств.

Усе зазначене свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження [6, 8-9].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо дослідження стратегічних можливостей підприємства.

**Методи дослідження.** У науковій статті використано такі методи дослідження: математичне моделювання для формування моделі оцінювання стратегічних можливостей підприємства, методи сценарного аналізу для аналізу сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та методи динамічного програмування для оцінки стратегічних можливостей підприємства залежно від вибору відповідних сценаріїв, використано методи порівняння та співставлення поняття «стратегічні можливості підприємства» у науковій літературі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час аналізу зовнішнього середовища підприємства слід враховувати, що можливості за певних умов (неефективне використання фінансових ресурсів, недостатній виробничий потенціал, низька кваліфікація працівників тощо) можуть перетворитися на загрози. Зокрема, під загрозами можна розглядати можливості, якими скористалися не підприємство, а його конкуренти.

«Не маєш потенційної переваги – не дій» [10]. Потенційні можливості підприємства можуть проявлятися у якості: залучення нових клієнтів, вихід на нові ринки або нові сегменти ринку, розширення асортименту продукції, підвищення конкурентоспроможності, розвиток і покращення показників результативності та ефективності діяльності, економія та ефективне використання ресурсів тощо. Такий перелік чітко характеризує приналежність однієї частини з них до зовнішнього середовища, а іншої – до внутрішнього. Частково можна вважати їх зовнішніми та внутрішніми резервами, якими може скористатись підприємство.

Широке застосування засобів SWOT-аналізу вказує на доцільність співставлення стратегічних можливостей підприємства з його сильними і слабкими сторонами, та загрозами зовнішнього середовища. Вважають, що найбільшою загрозою для підприємства є поєднання негативного розвитку ситуації та наявності значного переліку слабких сторін підприємства, а наявність позитивного розвитку ситуації за умови вмілого використання його сильних сторін призводить до утворення стратегічних можливостей. Основний недолік такого підходу до виявлення стратегічних можливостей та загроз полягає у складності передбачення зазначених характеристик у довготривалій перспективі.

Існування наведеного недоліку намагаються компенсувати за допомогою дослідження розриву в ресурсах та можливостях підприємства з позиції його стратегічних цілей підприємства з прогнозованими змінами цих характеристик під впливом факторів зовнішнього середовища у перспективі. У ці дослідження доцільно включити аналіз здатності підприємства подолати такий розрив у визначених часових рамках та умовах середовища, що прогножуються. З високою ймовірністю формування такої здатності потребує внесення змін у стратегію підприємства.

У зв'язку із зазначеним, можна стверджувати, що при оцінюванні стратегічних можливостей підприємства зростає роль аналізу показника стратегічного розриву (прогалини), що полягає у визначенні різниці між цілями підприємства та його можливостями, а також дослідженні шляхів та напрямів мінімізації цього показника.

довгостроковій перспективі. Існування стратегічного розриву не вказує на негативні тенденції у розвитку підприємства, а характеризує необхідність додаткового залучення ресурсів у його діяльність або формування його здатності протистояти зовнішнім загрозам.

На основі зазначеного можна стверджувати, що такі характеристики зовнішнього середовища, як рівень передбачуваності та стабільності потребують застосування в аналізі стратегічних можливостей підприємства таких вагомих критеріїв, як:

- дослідження факторів зовнішнього середовища підприємства;
- прогноз перспектив розвитку зовнішнього середовища;
- оцінка сценаріїв можливих станів зовнішнього середовища;
- дослідження зовнішніх факторів, які можуть представляти загрози для підприємства або становити резерви покращення його діяльності;
- визначення необхідних реакцій підприємства на загрози та можливості використання резервів покращення;
- оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства;
- прогноз перспектив розвитку підприємства з врахуванням оцінки його ресурсів та ефективності їх використання;
- оцінка стратегічної різниці та співвідношення між існуючим станом (фактичними значеннями) факторів внутрішнього середовища та необхідним їх станом (необхідними значеннями факторів) з позиції можливості уникнути загрози або використання переваг;
- дослідження стратегічних можливостей підприємства щодо скорочення розриву між потенційним (прогнозованим) значенням факторів та їх необхідним значенням, зважаючи на виклики зовнішнього середовища;
- розроблення заходів з формування стратегічних можливостей підприємства.

На основі огляду наукової літератури за обраною проблематикою та власних досліджень сформовано етапи здійснення аналізу стратегічного розриву:

- визначення основних показників, що відображають стратегічні орієнтири розвитку підприємства;
- розрахунок стратегічної різниці між показниками стратегічного плану і можливостями, що прогноуються залежно від сценаріїв розвитку середовища;
- формування рекомендацій з мінімізації показника розриву (наприклад, стосовно підвищення конкурентоспроможності пошуку нових ринків збуту, розширення асортименту, ефективного використання ресурсів тощо).

Загалом рекомендації щодо заповнення стратегічного розриву можна згрупувати за напрямками:

- зміна внутрішніх факторів (ефективності використання ресурсів, ноу-хау тощо);
- зміна стратегічних орієнтирів діяльності підприємства;
- зміна впливу зовнішніх факторів (конкурентного середовища, ринкової кон'юнктури тощо).

Відповідно назріла потреба у формуванні динамічної моделі стратегічного аналізу, яка дасть змогу визначити стратегічні можливості підприємства з огляду на можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища та стратегічні орієнтири діяльності підприємства. Така модель базуватиметься на результатах застосування сценарного аналізу, який за допомогою дослідження динаміки основних факторів зовнішнього середовища спрямовує на формування чітких уявлень щодо варіантів його стану та розвитку у довготривалій перспективі, а також ймовірності настання кожного з цих варіантів. На основі досліджень у сфері зазначеної проблематики у теоретичній

та практичній площині розроблено математичну модель формування стратегічних можливостей підприємства, яку у загальному вигляді можна представити наступним чином:

$$f = (x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \rightarrow \max \quad (1)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} g_1(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq R_1, \dots \\ g_m(x_1, x_2, \dots, x_n) = R_m, \\ g_k(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq R_{m+1}, \\ g_k(x_1, x_2, \dots, x_n) = R_k, \\ g_k(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq R_{k+1} \dots \\ x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0. \end{array} \right. \quad (2)$$

де  $i$  – номер ресурсу, який використовується підприємством у процесі його функціонування та розвитку, наприклад, технічне обладнання, фінансові та матеріальні ресурси, трудові ресурси,  $i=1, n$ ;  $R$  – ресурсне забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства, наприклад, чисельність працівників, середньорічна вартість основних фондів, обсяг фінансового забезпечення, потреба у сировині та матеріалах;  $g_m$  – функції, що накладають обмеження щодо використання відповідного виду ресурсів як зі сторони зовнішнього, так і зі сторони внутрішнього середовищ.

Більш детально оцінити стратегічні можливості підприємства в умовах повної або часткової визначеності дасть змогу застосування методів динамічного програмування. Для цього сформуємо оптимізаційну задачу. Якщо  $S_i$  – альтернативні варіанти можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища ( $i=1, n$ ), а  $C_j$  – альтернативні варіанти можливих стратегій підприємства ( $j=1, k$ ), то  $x_{ij}$  – стратегічні можливості підприємства відповідно до  $i$ -тої стратегії та  $j$ -того сценарію розвитку зовнішнього середовища у вигляді показника необхідного залучення додаткових ресурсів з метою перетворення стратегічні потенційних можливостей ( $M_n$ ) у потрібні ( $M_{nom}$ ), зважаючи на виклики зовнішнього середовища і відповідно до обраної стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця формування стратегічних можливостей підприємства

Варіанти сценаріїв	Варіанти стратегій				
	C1	C2	C3	...	Ck
S1	x11	x12	x13	...	x1k
S2	x21	x22	x23	...	x2k
...	...	...	...	...	...
Sn	xn1	xn2	xn3	...	xnk

Визначивши арифметичну суму і вагомість (частку) стратегічних можливостей підприємства згідно кожного сценарію, дослідимо максимальні стратегічні розриви (відхилення) – ті за кожним  $i$ -тим сценарієм та за умови використання  $j$ -тої стратегії. У результаті отримаємо тривимірне зображення стратегічних можливостей підприємства (рис. 1).

Сценарії	Вагомість стратегічних можливостей	Витрати на подолання стратегічного розриву	Максимальне скорочення розриву
$S_1$	$x_1$	$v_1$	$\Delta m_1$
$S_2$	$x_2$	$v_2$	$\Delta m_2$
...	...	...	...
$S_n$	$x_n$	$v_n$	$\Delta m_n$

Рис. 1. Тривимірна матриця формування стратегічних можливостей підприємства

Якщо вважати,  $\Delta M$  показником, що характеризує стратегічний розрив можливостей, то отримаємо задачу мінімізації витрат на подолання стратегічного розриву, що може бути представлено цільовою функцією виду:

$$F(x) = \sum_{i=1}^n V_i x_i \rightarrow \min \quad (3)$$

$$\text{при обмеженнях} \begin{cases} \sum_{i=1}^n x_i \Delta m_i \leq M_n - M_{\text{пот}} \\ 0 < x_i < 1 \end{cases} \quad (4)$$

Якщо ж вважати, що  $V_o$  – максимальні витрати на подолання стратегічного розриву, то отримаємо цільову функцію виду:

$$F(x) = \sum_{i=1}^n x_i \Delta m_i \rightarrow \max \quad (5)$$

$$\text{при обмеженнях} \begin{cases} \sum_{i=1}^n V_i x_i \leq V_o \\ 0 < x_i < 1 \end{cases} \quad (6)$$

Аналіз та оцінка існуючих ресурсів та співставлення їх з можливостями підприємства за допомогою запропонованих моделей динамічного програмування з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку середовища дасть змогу сформувати оптимальні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, застосування запропонованої моделі дасть змогу отримати оцінку ймовірних змін у зовнішньому середовищі, оцінити можливість отримання конкурентних переваг, а також необхідні для цього ресурси та витрати. Завдяки дослідженню стратегічних можливостей підприємств можна оцінити можливі сценарії розвитку зовнішнього середовища, обрати адекватні їм стратегії розвитку підприємства. Вони можуть бути корисними

для оцінки існуючих ресурсів, а також прогнозів щодо їх застосування, дослідження стратегічного розриву між цими показниками.

Завдяки апробації розроблених моделей було сформовано основні рекомендації з зменшення стратегічного розриву. Це, зокрема: використання методів сценарного аналізу для дослідження змін зовнішніх факторів, застосування методів динамічного та стохастичного програмування, використання методів теорії ігор для прогнозування та пошуку конкретних переваг.

Можливість одночасної оцінки великої кількості критеріїв, що характеризують ситуацію, яка з певним рівнем ймовірності складеться у майбутньому, дасть змогу обрати ефективну стратегію діяльності підприємства, передбачити результати цієї діяльності. Тому подальші дослідження у сфері формування, оцінювання і вибору стратегій підприємств доцільно проводити із застосуванням методів теорії ігор, що дасть змогу мінімізувати ризики, що виникають у цій сфері, спрогнозувати можливі ситуації, що розглядаються як стани гри, а також дії та стратегії своїх конкурентів та партнерів, з метою планування відповідної реакції у відповідь на них та вибору ефективної стратегії.

1. Dixit A., Nalebuff B. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*. N.Y.: Norton. 1991. P. 394.
2. Baranovska L. V. Mixed strategy Nash equilibrium in one game and rationality. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE». Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «Scientific Issues of the Modernity»*. 2017. № 5(21), Vol. 1. May. pp. 4–8.
3. Шиян А.А. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2009. 164 с.
4. Сорока І.Б. Стратегія «Блакитного океану» як інструмент досягнення лідерства компанії. URL: <http://intkonf.org/sorokaib-strategiya-blakitnogo-oceanu-yak-instrument-dosyagnennya-liderstva-kompaniyi>.
5. Nonaka I., Teece D. J. *Managing industrial knowledge*. London: Sage publications. 2001.
6. Chukhrai N.I., Koval Z.O. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. *Economics, entrepreneurship, management*. 2016. Vol. 3, Num. 1. pp. 35-40.
7. Koval Z.O. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Збірник наукових праць «Економічні інновації» Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Національної академії наук України*. Т.21 2019. №1 (70). С. 132-142.
8. Коваль З.О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Т.2. 2020. №2 (2). С. 43-52.
9. Коваль З.О. Оцінювання стратегії підприємства методом теорії ігор. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Т.1 2021. №3 (2). С. 47-55.
10. Сунь-Дзи *Мистецтво війни*. Львів: Вид-во Старого Лева. 2015. 122 с.

#### Reference

1. Dixit, A., & Nalebuff, B. (1991) *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*.

2. Baranovska, L. V. (2017) Zmishana stratehiya Rivnovaha Nesha v odnii hri ta ratsional'nist. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya «WORLD SCIENCE». Materialy III Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Naukovi problemy suchasnosti» 5, 4–8.
3. Chan Kim, V., & Moborn, R. (2016) Stratehiya blakytneho okeanu [in Ukrainian].
4. Soroka, I.B. Stratehiya «Blakytneho okeanu» yak instrument dosyahnennya liderstva kompaniyi. URL: <http://intkonf.org/sorokaib-strategiya-blakitnogo-okeanu-yak-instrument-dosyagnen-nya-liderstva-kompaniyi> [in Ukrainian].
5. Nonaka, I., & Teece, D.J. (2001) Managing industrial knowledge. London: Sage publications.
6. Chukhrai, N.I., & Koval, Z.O. (2016) Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, entrepreneurship, management. 2016. Vol. 3, Num. 1. pp.. 35-40.
7. Koval, Z.O. (2019) Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Zbirnyk naukovykh prats "Ekonomichni innovatsii" Instytutu problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen. Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy, 1, 132-142.
8. Koval, Z.O. (2020) Otsinyuvannya efektyvnosti stratehiyi pidpryyemstva metodamy stsenarnoho analizu. Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku, 2, 43-52 [in Ukrainian].
9. Koval, Z.O. (2021) Otsinyuvannya stratehiyi pidpryyemstva metodom terii igor. Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku, 3, 47-57 [in Ukrainian].
10. Sun-Dzy (2015) Mystetstvo viyny [in Ukrainian].

## ANALYSIS OF STRATEGIC OPPORTUNITIES OF THE ENTERPRISE

Zoryana Koval

*Lviv Polytechnic National University  
79000, Lviv, st. S. Bandery 12  
e-mail: zoriana.o.koval@lpnu.ua  
ORCID: 0000-0002-0175-6163*

**Abstract.** The scientific basis of the study of the strategic possibilities of the enterprise is considered. It contains theoretical and methodological provisions, as well as practical recommendations for analyzing the strategic capabilities of the enterprise. The peculiarities of the emergence of a strategic gap have been studied. The peculiarities of the application of scenario analysis and dynamic programming to assess the strategic capabilities of the enterprise are considered. With the help of mathematical modeling methods, a generalized model for assessing the company's strategic capabilities was formed, which would allow comparing the available resources and possible challenges from the external environment, as well as optimization models that would allow to reduce the gap between the company's capabilities and its strategic goals. The application of the proposed model will make it possible to obtain an estimate of probable changes in the external environment, to assess the possibility of obtaining competitive advantages, as well as the necessary resources and costs. The study of the strategic possibilities of enterprises makes it possible to evaluate possible scenarios of the development of the external environment, to choose adequate strategies for the development of the enterprise. They can be useful for assessing existing resources, as well as forecasts for their use, researching the strategic gap between these indicators. An



analysis of the strategic capabilities of the enterprise was carried out using the methods of scenario analysis and dynamic programming. Proposals have been developed for the methodology of assessing the strategic capabilities of the enterprise using the specified methods. The analysis of existing resources and their comparison with the capabilities of the enterprise using the proposed dynamic programming models, taking into account the identified scenarios of environmental development; will make it possible to form optimal competitive advantages in the long term. The possibility of simultaneous assessment of a large number of criteria characterizing the situation that will develop with a certain level of probability in the future will make it possible to choose an effective strategy of the enterprise's activity, to predict the results of this activity.

**Keywords:** strategic analysis, strategy, strategic capabilities of the enterprise, methods of scenario analysis, methods of dynamic programming.

*Стаття надійшла до редколегії 13.05.2023*  
*Прийнята до друку 29.06.2023*