

МЕТОДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВАMETHODS OF CHOOSING STRATEGIC ALTERNATIVES
FOR THE DEVELOPMENT OF A COMMERCIAL ENTERPRISE

У статті розглянуто сутність таких інструментів стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, охарактеризовано особливості їх застосування, переваги та недоліки. Зазначено, що найпопулярнішим інструментом стратегічного управління, який дозволяє здійснити пошук оптимальних стратегічних рішень, є SWOT-аналіз. Охарактеризовано методику та організаційні етапи проведення SPACE-аналізу. Досліджено сутність GAP-аналізу, наголошено на важливості та необхідності оцінювання щільності зв'язку між фактичними та розрахунковими значеннями показників, що досліджуються при аналізі. Зроблено висновок, що загальними проблемами застосування розглянутих методів на вітчизняних підприємствах є невисока кваліфікація менеджерів, нерозуміння ними значення результатів аналізу, спрощена процедура його проведення, недостатня інформаційна база для застосування матричних методів аналізу, недостатньо чітке розуміння керівниками ролі стратегічного аналізу в системі управління підприємством.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, критерії, можливості, загрози, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз.

УДК 658.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-32>

Юрчишин Я.В.

аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет

Парасій-Вергуненко І.М.

д.е.н., професор,
професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет

Назарова К.О.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет

Yurchyshyn Yaroslav

State University of Trade and Economics

Parasii-Verhunencko Iryna

State University of Trade and Economics

Nazarova Karina

State University of Trade and Economics

The purpose of the article is to analyze the methods used to substantiate strategic alternatives for the development of a trade enterprise. The importance of choosing and implementing a competitive strategy for trade enterprises is emphasized as a basis for creating, preserving and strengthening competitive positions in the long term. The essence of such tools of strategic analysis as SWOT-analysis, SPACE-analysis, GAP-analysis is considered, the peculiarities of their application, advantages and disadvantages are characterized. It is noted that the most popular tool of strategic management, which allows searching for optimal strategic solutions, is the SWOT-analysis. The method of SWOT-analysis is considered, such shortcomings of this method are pointed out, such as the subjectivity of the selection and ranking of factors, problems with the completeness, relevance and reliability of primary information, insufficient competence of experts. It is emphasized that when conducting a SWOT-analysis, it is necessary to determine not only the opportunities and threats of the organization's external environment, but also to identify the probability of use and the impact of the selected opportunities and threats on the organization's performance, for which opportunities and threats matrices should be built. The methodology and organizational stages of SPACE-analysis are characterized. Emphasis is placed on the necessity of taking into account the specifics of the company's activity when applying SPACE-analysis, which is connected with the formation of a list of key assessment criteria. The essence of GAP-analysis was studied, its advantages and disadvantages were analyzed, a conclusion was drawn about the importance and necessity of assessing the density of the relationship between the actual and estimated values of the indicators studied during the analysis. It was concluded that the general problems of the application of the considered methods at domestic enterprises are the low qualification of managers, their lack of understanding of the meaning of the analysis results, the simplified procedure for its implementation, insufficient information base for the application of matrix analysis methods, insufficient clear understanding by managers of the role of strategic analysis in the enterprise management system.

Key words: strategy, strategic analysis, criteria, opportunities, threats, SWOT-analysis, SPACE-analysis, GAP-analysis.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби на ринках перед кожним торговельним підприємством гостро постає проблема створення, збереження та посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, що досягається за рахунок правильного вибору та реалізації конкурентної стратегії. У розробці стратегічного бачення розвитку торговельного підприємства важливу роль відіграє застосування ним методів обґрунтування стратегічних альтернатив, що потребує врахування особливостей кожного з метою запобігання небажаним ризикам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного управління діяльністю підприємств та формуванню конкурентних стратегій присвячено низку наукових праць таких вітчизняних дослідників, як В. Артюшок,

Т. Белова, А. Вергун, О. Гуменюк, Т. Ковальчук, О. Крайнюченко, О. Перфілова, К. Редченко, О. Томчук, Р. Шурпенкова. Водночас, потребують поглибленого дослідження проблеми застосування методів вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства, враховуючи специфіку їх діяльності, конкурентні переваги та недоліки.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз методів, що застосовуються для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим етапом стратегічного аналізу є пошук оптимальних стратегічних рішень, вибір прийнятної стратегії [1, с. 99]. Для цього застосовуються такі методи, як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз. Кожний з цих методів має певні особливості застосування, свої переваги та недоліки.

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє здійснити пошук оптимальних стратегічних рішень, є SWOT-аналіз. За визначенням К. І. Редченка, SWOT-аналіз – це один із «найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі» [2, с. 126].

О. Г. Гуменюк визначає SWOT-аналіз як «процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства» [3, с. 283].

Абревіатура SWOT походить від англійських слів: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). SWOT-аналіз є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Цей аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Методику аналізу можна умовно розділити на такі етапи [4, с. 80]:

- підбір експертів і формування експертних груп для проведення SWOT-аналізу;
- формулювання експертами сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз;
- оцінювання їх експертами;
- побудова матриці SWOT-аналізу;
- аналіз одержаних результатів і формулювання стратегій.

Матриця SWOT-аналізу має наступний вигляд (табл. 1).

У верхній частині матриці наводяться можливості та загрози зовнішнього середовища, а зліва – сильні та слабкі сторони підприємства. На чотирьох полях матриці розглядається поєднання цих елементів, які є основою вибору стратегій.

Так, наприклад, на полі «СiМ» визначається стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації його зовнішніх можливостей, на полі «СiЗ» – стратегія, що дозволяє знешкодити зовнішні загрози за допомогою сильних сторін підприємства і т. п.

На перший погляд, цей метод здається досить простим та зрозумілим, проте його застосування характеризується безліччю нюансів, а сам він має як переваги, так і недоліки. Позитивними сторонами методу є можливість здійснення аналізу як для всього підприємства, так і для його окремих підрозділів, а також для конкретного виду продукції. В процесі проведення аналізу здійснюється систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, а матриця SWOT-аналізу поєднує в собі елементи стратегічної оцінки та стратегічного вибору. Не можна оминути і таку позитивну якість цього методу, як можливість залучення до вибору стратегії в якості експертів менеджерів підприємства.

Однак, використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці вітчизняних підприємств, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструменту стратегічного аналізу, до яких варто віднести наступне:

- існування ризику як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів;
- складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз і можливостей;
- суб'єктивність вибору та ранжування факторів;
- проблеми з повнотою, актуальністю та достовірністю первинної інформації;
- недостатня компетентність експертів.

Особливу увагу слід звернути на той факт, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок, який передбачає різні ймовірнісні результати розвитку системи і ґрунтується на використанні знань та інтуїції експертів. Застосування цього методу може дати великі похибки, якщо не здійснювати статистичну оцінку отриманих результатів. Також обов'язковою умовою при

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1 2 ...	Загрози 1 2 ...
Сильні сторони 1 2 ...	Поле «СiМ» (Сильні сторони і Можливості)	Поле «СiЗ» (Сильні сторони і Загрози)
Слабкі сторони 1 2 ...	Поле «СлМ» (Слабкі сторони та Можливості)	Поле «СлЗ» (Слабкі сторони та Загрози)

проведенні аналізу можливостей та загроз є оцінка ймовірності їх виникнення.

Для вибору конкурентної стратегії підприємства також застосовують SPACE-аналіз (strategic position and action estimation). SPACE-аналіз належить до категорії комплексних багатокритеріальних методів. Він дає змогу оцінити позицію підприємства на ринку, проаналізувати низку характеристик діяльності підприємства та за допомогою побудованої матриці визначити оптимальну стратегію для розвитку організації. Основою методу SPACE-аналізу є апіорне моделювання на основі експертних оцінок.

Науковці рекомендують при використанні цього методу обов'язково враховувати особливості діяльності підприємства, специфіку галузі, наявні виробничі та економічні можливості, а також орієнтири і цінності, яких дотримується підприємство. Для формування критеріїв, оцінки та визначення необхідної рекомендованої стратегії слід залучати фахівців, що мають ґрунтовні знання щодо методології стратегічного аналізу.

В наукових джерелах розглядаються декілька організаційних етапів проведення SPACE-аналізу:

- початковий етап – підготування стратегічного семінару. Метою даного етапу є відбір серед колективу осіб, які будуть брати участь у розробленні стратегії. У провідних компаніях цей обов'язок покладається на відділ стратегічного планування, проте на малих чи середніх підприємствах даний відділ часто є відсутнім, тому робоча група створюється із представників керівництва, головних менеджерів та аналітиків компанії;

- розроблення основних факторів оцінювання. Під час стратегічного семінару потрібно визначити критерії оцінювання, їх послідовність, а також сформувані показники до кожного критерію оцінювання. Визначаючи послідовність критеріїв, необхідно брати до уваги їхні ваги, які в сумі повинні дорівнювати одиниці.

- визначення необхідної стратегії на основі суми кінцевих зважених оцінок. Після проведення вищезазначених розрахунків підприємство потрапляє в одне із чотирьох положень, а саме: агресивне, конкурентне, консервативне та оборонне, на основі яких обирається необхідна стратегія;

- погодження рекомендованої стратегії [5].

Для проведення SPACE-аналізу підприємства та побудови матриці, як правило, використовують такі групи показників:

- фінансова сила (ФС);
- конкурентна перевага (КП);
- привабливість сектора, у якому функціонує підприємство (ПС);
- стабільність сектора, у якому функціонує підприємство (СС).

Формулювання критеріїв та їх оцінку проводять з використанням методу експертних оцінок.

Для оцінки фінансової сили підприємства найбільш доцільно обирати такі критерії, як рентабельність продажів, платоспроможність, наявність фінансових ресурсів, витратність (сума витрат на 1 грн. чистого доходу), рентабельність вкладеного капіталу.

Оцінку конкурентної переваги підприємства рекомендується проводити за наступними критеріями: імідж підприємства, структура асортименту продукції, рівень якості продукції, ціна реалізації, наявність кваліфікованих керівників.

Критеріями оцінки привабливості сектора, в якому функціонує підприємство, можуть виступити рівень конкуренції; стабільність прибутків; загальна привабливість галузі; застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки; можливість розширення діяльності.

Для оцінки стабільності сектору функціонування підприємства, як правило, обираються такі критерії, як темп зростання економіки країни, стабільність попиту, вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі, ступінь впливу держави на галузь, стабільність зв'язків з партнерами.

Після встановлення переліку критеріїв, надання їм певної ваги та виставлення балів експертами (наприклад, за 10-ти бальною шкалою), проводиться розрахунок зваженої оцінки по кожній із чотирьох груп. Припустимо, що в результаті аналізу отримано такі значення комплексних показників (в балах):

- фінансова сила (ФС) – 5,75;
- конкурентні переваги підприємства (КП) – 6,7;
- стабільність середовища (СС) – 5,45;
- привабливість сектора (ПС) – 5,6.

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна половина осей X та Y відображає відповідну групу показників. Для визначення вектору рекомендованої стратегії знаходяться координати точки $P(x, y)$ за наступним алгоритмом:

$$x = ПС - КП = 5,6 - 6,7 = - 1,1; y = ФС - СС = 5,75 - 5,45 = 0,3.$$

Отже, у цьому прикладі координати точки, за якою будується вектор стратегії, знаходяться у верхньому лівому квадранті. В результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, який вказує на вид конкурентної стратегії (рис. 1).

Як бачимо, у цьому прикладі, згідно побудованої матриці SPACE-аналізу, підприємство знаходиться в консервативній позиції. Зазвичай такий стан спостерігається на стабільному ринку із низькими темпами зростання. При низьких темпах зростання ринку конкуренція підсилюється між учасниками ринку через скорочення попиту. Для консервативної позиції рекомендуються наступні стратегії: скорочення витрат; забезпечення фінансової стабільності; концентрація на



Рис. 1. Побудова вектора конкурентної стратегії за методом SPACE-аналізу

управлінні потоками платежів; додатковий захист конкурентоспроможних продуктів; спроба проникнення на більш привабливі ринки.

Важливим методом обґрунтування стратегічних альтернатив підприємства є GAP-аналіз, який призначений для аналізу розривів між поточним станом підприємства та бажаною траєкторією його розвитку, а також для пошуку шляхів, за якими наявний розрив може бути усунений, що забезпечить можливість досягнення поставлених цілей. При цьому «бажана траєкторія розвитку може визначатися потенціалом ринку, що включає в себе повний або гіпотетичний попит на продукцію; станом найбільш успішних у галузі конкурентів, що деталізується у фінансових показниках; актуальними тенденціями розвитку бізнесу» [6, с. 310]. При проведенні цього аналізу важливим є оцінювання щільності зв'язку між фактичними та розрахунковими значеннями показників.

Дослідники цього методу зазначають, що, як правило, необхідно аналізувати чотири типи розривів (прогалін):

- розрив у прибутках (відмінність між цільовим та фактичним прибутком компанії);
- розрив у продуктивності (різниця між очікуваною та фактичною ефективністю);
- розрив у продукті/ринку (розрив між бюджетними продажами та фактичними продажами);
- розрив робочої сили, коли спостерігається відставання між необхідною кількістю та якістю робочої сили й фактичною чисельністю в організації [7, с. 62].

Після проведення аналізу розривів з'являється можливість чіткого встановлення секторів та показників підприємства, які потребують покращення (якість продукції; продуктивність праці, задоволеність клієнтів, прибутковість та ін), та обґрунтування стратегічних напрямів усунення наявних прогалін.

Дослідники зазначають, що застосування розглянутих методів стратегічного аналізу на вітчизняних підприємствах супроводжується певними труднощами, зокрема на підприємствах переважно відсутні служби, які б відповідали за такий аналіз, відсутні розробки методологічної бази стратегічного аналізу [8]. Часто для проведення такого аналізу недостатньо потрібної інформації, що пов'язано з низьким рівнем застосування інформаційно-управлінських систем, які забезпечують нагромадження даних для стратегічного аналізу [9, с. 39].

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, у статті проаналізовано сутність та особливості таких методів вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства, як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та GAP-аналіз. На нашу думку, загальними проблемами застосування розглянутих методів на вітчизняних підприємствах є невисока кваліфікація менеджерів, нерозуміння ними значення результатів аналізу, спрощена процедура його проведення, недостатня інформаційна база для застосування матричних методів аналізу, недостатньо чітке розуміння керівниками ролі стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Врахування визначених проблем дозволить більш якісно встановлювати зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямами його розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Випуск 2(112). С. 96–99.
2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Львів : «Новий Світ-2000», 2003. 272 с.
3. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління.

Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 281–285.

4. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 33(624). С. 77–84.

5. Бакуліна С. А., Белова Т. Г. SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31422/1/Bakulina.pdf>.

6. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 41. С. 307–312.

7. Крайнюченко О. Ф., Петрович М. В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 61–65.

8. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785>.

9. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Організація аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць*. 2021. Вип. 834. С. 35–41.

REFERENCES:

1. Shurpenkova R. K. (2015). Stratehichniy analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine], vol. 2 (112), pp. 96–99. (in Ukrainian)

2. Redchenko K. I. (2003). Stratehichniy analiz u biznesi: Navchalnyi posibnyk [Strategic analysis in business: Study guide]. Lviv: «Novyi Svit-2000». (in Ukrainian)

3. Humeniuk O. H. (2017). Vykorystannia SWOT-analizu yak osnovnoho instrumentu stratehichnoho upravlinnia [Use of SWOT analysis as the main tool of strategic management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and

national economic problems], vol. 17, pp. 281–285. (in Ukrainian)

4. Perfilova O. Ie. (2008). Problemy ta osoblyvosti vprovadzhennia SWOT-analizu v praktyku stratehichnoho upravlinnia vitchyznianskykh pidpriemstv [Problems and features of the implementation of SWOT analysis in the practice of strategic management of domestic enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], vol. 33 (624), pp. 77–84. (in Ukrainian)

5. Bakulina S. A., Bielova T. H. SPACE-analiz yak suchasnyi metod vyznachennia stratehichnoho polozhennia pidpriemstva na rynku [SPACE-analysis as a modern method of determining the strategic position of an enterprise on the market]. Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31422/1/Bakulina.pdf>. (in Ukrainian)

6. Tomchuk O. F., Hradomska I. O. (2020). Vykorystannia metodiv stratehichnoho upravlinskoho analizu pid chas pryiniattia upravlinskykh rishen [Use of strategic management analysis methods during management decision-making]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], vol. 41, pp. 307–312. (in Ukrainian)

7. Krainiuchenko O. F., Petrovych M. V. (2020). GAP-analiz yak efektyvnyi instrument dlia otsiniuvannia stratehichnykh rozryviv: sutnist ta metodolohiia [GAP analysis as an effective tool for assessing strategic gaps: essence and methodology]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University], vol. 42, pp. 61–65. (in Ukrainian)

8. Artiushok V. S. (2022). Metody ta modeli stratehichnoho analizu u systemi biznes-planuvannia [Methods and models of strategic analysis in the business planning system]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], vol. 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785>.

9. Kovalchuk T. M., Verhun A. I. (2021). Orhanyzatsiia analitychnoho zabezpechennia pryiniattia stratehichnykh rishen na pidpriemstvi [Organization of analytical support for strategic decision-making at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Chernivetskooho universytetu: zb. nauk. prats* [Scientific bulletin of Chernivtsi University: coll. of science works], vol. 834, pp. 35–41. (in Ukrainian)