

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДАМИ СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ

<http://doi.org/>

© Коваль З. О., 2020

Розроблено механізм оцінювання ефективності стратегії, що на відміну від існуючих дасть змогу врахувати множинний характер їх формування. Запропоновано до застосування матрицю вибору стратегії за допомогою застосування методик сценарного аналізу, що передбачає багатоваріантний та моноваріантний підходи до формування стратегій, а також методику, що дає змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності стратегії врахуванням сценаріїв розвитку підприємства.

Ключові слова: оцінювання ефективності, стратегія підприємства, ефективність стратегії, варіанти стратегій, сценарій, сценарний аналіз, механізм сценарного аналізу ефективності стратегії підприємства, методика сценарного аналізу ефективності стратегії підприємства.

Постановка проблеми

Проблеми, які виникають у підприємств при оцінюванні ефективності маркетингової стратегії, передовсім пов'язані з швидкозмінністю факторів його зовнішнього і внутрішнього середовищ та складність врахування їх впливу, залежністю важливості показників оцінювання ефективності маркетингової стратегії від етапу життєвого циклу, відсутністю нормативних значень стратегічних показників, значною кількістю якісних показників та проблемою їх вимірювання, необхідністю обґрунтування рішення про внесення змін у стратегію і впровадження відповідних коригувальних дій.

У зв'язку з існуванням зазначених проблем є необхідність у формуванні механізму оцінювання маркетингової стратегії підприємства, яка б дала змогу не тільки отримати об'єктивну оцінку ефективності такої стратегії підприємства, але й дослідити яка з стратегій буде ефективніша за різних сценаріїв розвитку підприємства.

Актуальність дослідження

Багатоваріантність розвитку подій в економіці, як і в інших сферах, створює передумови для застосування методу сценаріїв з метою прогнозування можливостей розвитку та вибору оптимальної реакції на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів. Метод сценаріїв застосовують для прогнозування та аналізу альтернативних варіантів розвитку подій та ситуацій за однакових початкових умов. Сценарії у випадку вибору стратегій розвитку підприємства є гіпотетичними альтернативами цього розвитку, які сформовані у вигляді плану дій. Відповідно, значною перевагою застосування цього методу є можливість детального та ґрунтового аналізу причинно-наслідкового взаємозв'язку між вхідними умовами (можливостями і загрозами) та очікуваними результатами від вибору певного сценарію розвитку підприємства (відповідної стратегії).

На практиці застосовують два основні методи сценарного прогнозування: дедуктивний та індуктивний. Дедуктивний метод полягає у переході від загальних альтернатив до часткових сценаріїв. Основою його розроблення є інформація про чинники, які впливають на розвиток підприємства та її ґрунтовний аналіз. Індуктивний метод дає змогу перейти від конкретних ситуацій і дій до окремих сценаріїв. Такий метод повинен базуватись на поетапному аналізі розвитку підприємства в умовах конкретної ситуації.

Важливою умовою застосування сценарного прогнозування у стратегічному плануванні є розроблення комплексу альтернативних варіантів, які повинні включати оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний сценарії. Аналіз таких сценаріїв дасть змогу оцінити рівень загального ризику пов'язаного з впровадженням відповідної стратегії, оцінити ймовірність досягнення стратегічної мети та досягнення очікуваних результатів.

Слід зазначити, що, окрім очевидних переваг, використання у практичній діяльності підприємств методу сценаріїв має також суттєвий недолік - для аналізу таких сценаріїв доцільним є використання методів та прийомів математичного моделювання, що потребує наявності відповідних спеціалістів.

Оскільки формування сценарію передбачає розробку певного послідовного переліку дій, то застосування цього методу для аналізу і вибору стратегії розвитку підприємства дасть змогу не тільки обґрунтувати вибір найбільш ефективної стратегії з поміж її альтернативних варіантів, але й отримати множинний план дій, яким можна скористатись у разі зміни умов та ситуацій, що сформувались під дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування мети і завдань статті

Мета статті полягає у розробці механізму оцінювання ефективності стратегій підприємств за допомогою застосування методів сценарного аналізу. Зазначена мета передбачає реалізацію таких завдань:

- вибір та обґрунтування елементів механізму оцінювання ефективності стратегій підприємств методами сценарного аналізу;
- розробка методики оцінювання ефективності стратегій підприємства за допомогою формування і дослідження сценаріїв його розвитку;
- формування висновків і рекомендацій щодо застосування методів сценарного аналізу в оцінюванні ефективності стратегій підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значна кількість наукових праць вітчизняних і закордонних вчених присвячені маркетинговим стратегіям, їх класифікаціям, особливостям вибору і застосування [1-10]. У працях цих вчених розглядається поняття стратегії, її класифікації, особливості формування і оцінювання стратегій. Проте, проблематика оцінювання ефективності стратегій є мало дослідженою, зокрема, особливо це стосується застосування сценарного методу. Важливо, що значною перевагою методу сценаріїв є те, що його застосування дає змогу дослідити найбільш ймовірний хід розвитку подій (сценарій) і найімовірніші наслідки прийнятих рішень, що сприяє визначенню потенційних тенденцій розвитку господарського суб'єкта, взаємозв'язку між діючими факторами, а також дає підстави для формування уявлення про стани, до яких може прийти ситуація під впливом тих чи інших факторів.

Будучи методом дослідження послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких перебуває об'єкт, сценарний метод забезпечує визначення перспектив розвитку ситуації як за наявності та відсутності певних коригувальних впливів. Цей метод дає змогу оперативно виявити небезпеку або запобігти її виникненню, передбачити несприятливий розвиток подій з високим рівнем ймовірності [1-10].

Наслідком застосування сценарного методу повинно бути ефективне управлінське рішення, що базується на порівнянні та оцінці можливих сценаріїв розвитку ситуації з врахуванням впливів факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та їхніх взаємовпливів.

Методики методу сценаріїв, які застосовують найчастіше, полягають в отриманні та опрацюванні узгодженої думки експертів, дослідженні повторюваних тенденцій незалежних сценаріїв, використанні матриць взаємодії тощо. Кожна із зазначених методик має свої як переваги, так і недоліки. Зокрема, значною перевагою першого методу є те, що погляд на певну проблему чи ситуацію спеціаліста у конкретній сфері завжди є відображенням його попереднього досвіду та знань, його оцінок та аналізу причин і наслідків [8-10].

Особливу роль отримання узгодженої думки набуває у випадку залучення великої кількості досвідчених експертів, коли розходження у думках на протікання події чи ситуації є незначним. Недоліком такої методики є недостатня увага до взаємодії факторів, що впливають на розвиток подій і ситуацій у зовнішньому і внутрішньому середовищах. Проте, врахування взаємодії факторів має важливе значення у зв'язку з тим, що завдяки взаємовпливу фактори можуть підсилювати або зменшувати вплив один одного, а сукупний вплив факторів може спричинити синергетичний ефект, який складно передбачити, досліджуючи фактори відособлено.

Дослідження за методикою аналізу повторюваності тенденцій незалежних сценаріїв полягає у складанні незалежних сценаріїв розвитку об'єкта з урахуванням факторів, що спричиняють виникнення ситуацій або подій, або навпаки унеможлиблюють їх виникнення у перспективі. Застосування цієї методики передбачає не тільки формування сценаріїв розвитку подій але їх повторюване об'єднання між собою залежно від впливу факторів. Переваги цієї методики полягають у можливості отримати детальну та поглиблену оцінку впливу усього спектру факторів на можливі сценарії розвитку ситуації. Недоліком є складність і неоднозначність узагальнення та дослідження аналітичної інформації, що характеризує розроблені сценарії [9-10].

Трудомісткою у застосуванні є методика формування матриць взаємовпливів, що полягає у дослідженні з урахуванням експертних оцінок потенційного взаємовпливу подій певної сукупності, оскільки передбачає проведення значної кількості оцінок ситуацій і подій, їх причин і наслідків. Такі оцінки дають змогу дослідити усі можливі комбінації подій та ситуацій, ймовірності їх виникнення, розподіл в часі тощо.

Застосування зазначених методик дає змогу оцінити стратегію підприємства опираючись на досвід експертів, проаналізувати повторювані тенденції сценаріїв подій та дослідити їх за матрицями взаємовпливів, проте не дає кількісного визначення ефективності стратегії підприємства, що могло б слугувати висновком про можливість і доцільність її застосування.

Крім цього, у теоретичних дослідженнях є інформація про успішність практичного застосування таких методик сценарного аналізу як методика передумов (полягає у визначенні поточних тенденцій розвитку підприємства, наслідки яких очікуються у перспективі, на основі яких формуються прогнози. Відгуки про практичне застосування цієї методики часто містять скарги на виникнення невідряданих витрат), методика системи діаграм (полягає у формуванні системи діаграм, які дають змогу описати наявні стратегії та сценарії розвитку підприємства, що впливають на структуру та зміст цих стратегій), методика критичних меж (полягає у розробці сценаріїв, які визначають ключові точки прийняття рішень щодо вибору стратегії) та інші методики, які дають змогу визначити причини подій, які призвели до ситуації, і сформулювати можливі стратегічні рішення. Також є методики, які застосовують як додаток до попередніх методик. Їх використання передбачає розроблення альтернатив сценаріїв на основі оцінки сукупних впливів загальних факторів розвитку процесу або явища. Серед них поширення набула методика Сааті, яка полягає у застосуванні широкого спектру технологічних прийомів неструктурованого процесу прийняття рішень з дотриманням умови зосередження основних причин розвитку подій. Окреме місце у

сценарному аналізу займають методики використання матриці перехресного впливу подій (передбачає врахування розвитку взаємозалежних, але суперечливих подій. Саме матрична форма узгодження цих подій між собою дає змогу пов'язати можливі взаємопов'язані впливи факторів та наслідки, які також можуть спричиняти низку подій) та метод Байєса (полягає у прогнозуванні альтернативних варіантів розвитку подій із застосуванням сфокусованої на найбільш реалістичному сценарії думки експертів) [8].

Зазначені методики мають практичну спрямованість, проте є достатньо трудомісткими і потребують корекції для розширення можливостей їхнього застосування у сфері дослідження ефективності стратегій підприємств [11-14]. Доцільною є розробка методика, яка дасть змогу максимально врахувати впливи факторів при побудові сценаріїв розвитку подій з метою вибору підприємством стратегії з найвищим інтегральним показником ефективності.

Виклад основного матеріалу

Огляд сучасних методик і механізмів аналізу стратегій, що пропонують вітчизняні і зарубіжні вчені [1-10], а також власні дослідження [11-14] дають змогу сформулювати перелік елементів механізму оцінювання ефективності стратегії за допомогою застосування методів сценарного аналізу (рис. 1).

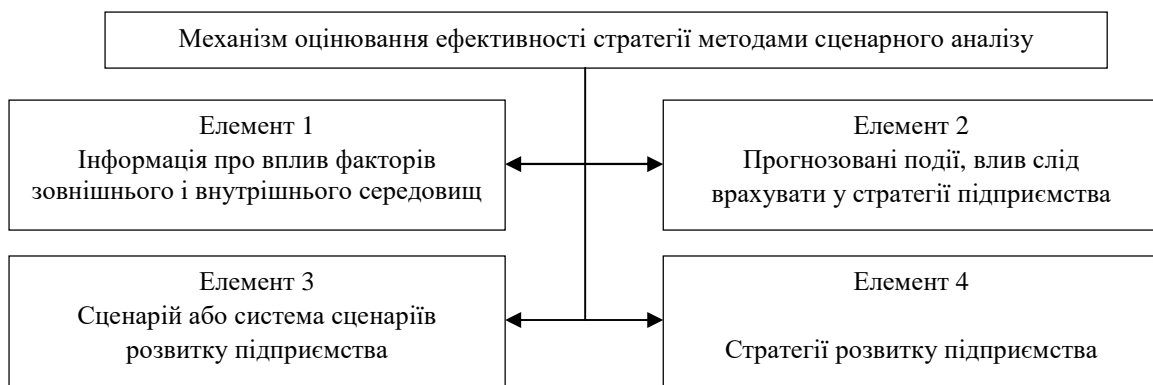


Рис. 1. Структура механізму оцінювання ефективності стратегії за допомогою застосування методів сценарного аналізу

За кількість сформованих сценаріїв пропонуємо виділяти два підходи до формування стратегії за допомогою застосування методів сценарного аналізу:

- багатоваріантний (множинний);
- моноваріантний (коригувальний).

Перший підхід передбачає розробку декількох сценаріїв (мінімальна кількість – три), які включатимуть оптимістичний (1, 2, 5), песимістичний (3) і найімовірніший (4) (рис. 2).

Як бачимо, згідно цього підходу вибір сценарію залежить від подій (комбінацій факторів), які можна вважати сприятливими або несприятливими. Такий підхід передбачає згортання сценарію (завершення) і дослідження альтернативних варіантів. У цьому випадку основою для розроблення і вибору стратегії підприємства є сценарій з найвищою ймовірністю отримати продовження під впливом усього спектру можливих подій. Оцінити і дослідити таку ймовірність дасть змогу застосування економіко-математичних методів, зокрема методів динамічного та стохастичного програмування тощо.

Другий підхід передбачає розробку одного сценарію, який, проте має декілька коригувальних розгалужень. Ілюстрацією застосування цього методу є рис. 3, що представляє матрицю коригування стратегії, основою розроблення якої є єдиний сценарій розвитку подій.

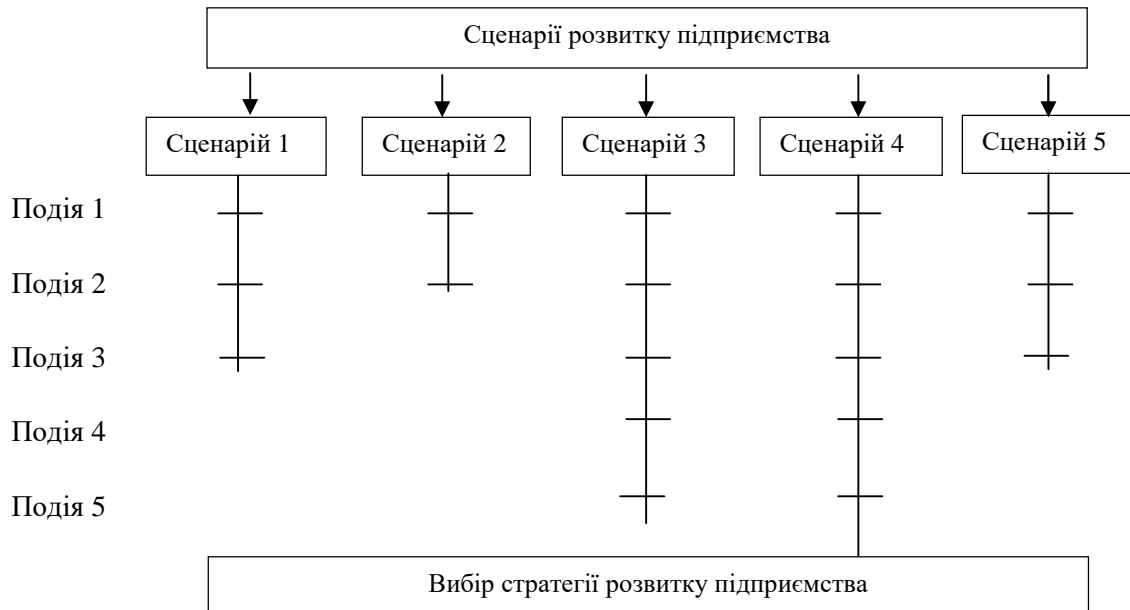


Рис. 2. Матриця вибору стратегії за допомогою застосування сценарного аналізу (багатоваріантний підхід)

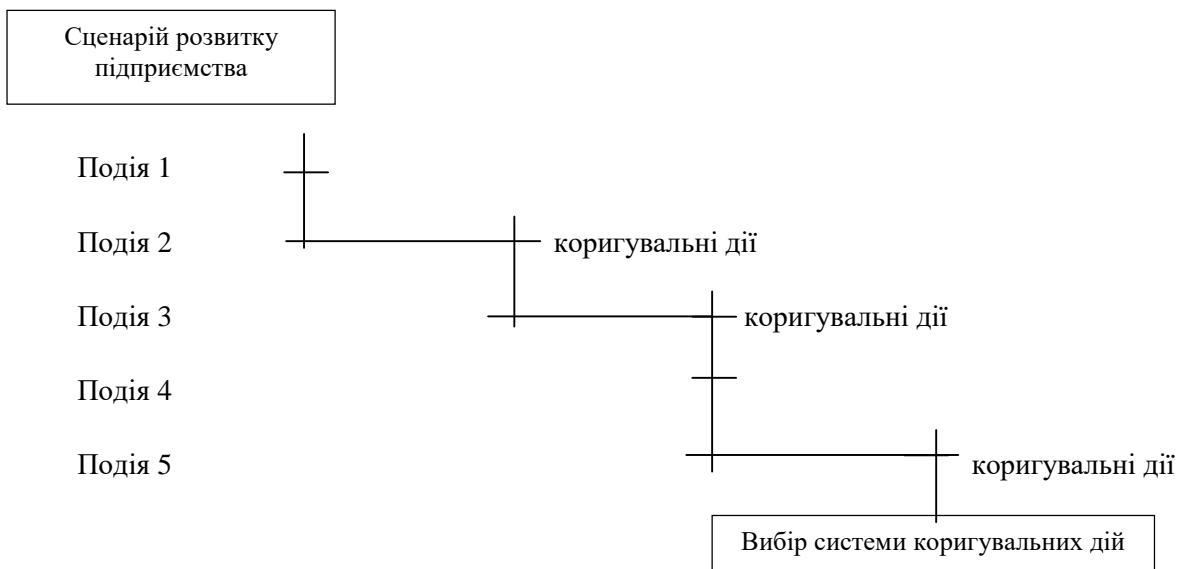


Рис. 3. Матриця вибору стратегії за допомогою застосування сценарного аналізу (моноваріантний підхід)

Як бачимо, такий підхід вимагає постійного коригування сценарію під впливом подій. При цьому важливим є оцінити ймовірність настання події та її вплив на виникнення потреби у коригуванні сценарію. У випадку застосування цього сценарію важливим є процес формування системи коригувальних дій, призначення яких продовження сценарію.

На основі порівняння матриць вибору стратегії підприємством за допомогою багатоваріантного і моноваріантного підходів, можна стверджувати, що кожен з них має як сильні, так слабкі сторони. Слабкі сторони пов'язані передовсім з значною трудомісткістю формування зазначених матриць на практиці. У першому випадку, значні зусилля спрямовуватимуться на розроблення і аналіз системи сценаріїв та дослідження їх комбінацій з подіями, у другому – на формування системи коригувальних дій, як реакції на впливи факторів, що характеризують кожну наступну подію.

Вибір одного із зазначених підходів та формування відповідної матриці залежить від рівня змінності та складності середовища функціонування підприємства. Залежно від обраного підходу (багатоваріантний чи моноваріантний) методика оцінювання ефективності стратегій підприємства буде включати етап формування сценарію або системи альтернативних сценаріїв (мінімальна кількість три: оптимістичний, песимістичний і найімовірніший) та етап вибору відповідних коригувальних дій.

Методика оцінювання ефективності стратегій підприємства за допомогою формування і дослідження сценаріїв його розвитку, з огляду на зазначене, повинна включати наступну послідовність етапів:

- 1) дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства з метою прогнозування подій, які доцільно врахувати уваги при формуванні сценаріїв;
- 2) аналіз подій та ймовірностей їх настання;
- 3) дослідження взаємовпливу подій та прогнозування їх можливого впливу на діяльність та розвиток підприємства;
- 4) формування сценарію (моноваріантний підхід) або системи сценаріїв (багатоваріантний підхід) з врахуванням ймовірностей настання подій;
- 5) вибір стратегії підприємства за відповідною матрицею;
- 6) визначення та аналіз ефективності стратегії залежно від значення інтегрального показника ймовірності впровадження обраного сценарію;
- 7) вибір на впровадження стратегії підприємства.

На першому етапі слід ґрунтовно і детально оцінити фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, згрупувати їх за рівнем, характером і способом впливу, встановити причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами та подіями, взаємовпливи факторів тощо. Перелік факторів, що підлягають дослідженню доцільно зробити максимально повним, оскільки впливи факторів змінюються у часі. І вплив, який на початковому етапі аналізу сприймався як незначний, згодом може мати вагомі наслідки для реалізації сценарію, змінюючи інші фактори або спричиняючи виникнення певних неочікуваних подій.

Відповідно, другий етап полягає у формуванні системи подій, а також розрахунку і аналізу ймовірностей їх настання. Події доцільно згрупувати за сприятливістю або несприятливістю їх впливу на відповідний сценарій (або сценарії) та очікуваними наслідками цього впливу для підприємства.

Третій етап полягає у дослідженні взаємовпливу подій та прогнозування їх можливого впливу на діяльність та розвиток підприємства. Метою цього етапу є передбачення можливостей впровадження коригувальних дій, що представляють собою реакції підприємства на ці події та їх взаємовпливи.

На четвертому етапі доцільним є формування сценарію або системи сценаріїв. Особливу роль на цьому етапі відведено розрахунку ймовірностей настання подій. Ця роль значно зростає при застосуванні моноваріантного підходу вибору сценарію, оскільки потребує розроблення системи коригувальних дій адекватних кожній події в переліку. Перелік коригувальних заходів може включати заходи пов'язані із зміною наявних технологій виробництва, удосконалення технічних засобів, підвищенням рівня кваліфікації персоналу, налагодженням каналів розподілу товарів, комунікації з споживачами тощо. Таким чином, призначення таких заходів полягає у збільшенні виробничого, трудового, фінансового, маркетингового та інших потенціалів підприємства, тобто можливості мобілізації наявних ресурсів і кращого їх використання, а також залучення нових ресурсів. Використання багатоваріантного підходу зменшує роль коригувальних заходів, проте потребує формування системи альтернативних сценаріїв, кожен з яких і є реакцією підприємства на ймовірність настання певної події з складеного переліку.

П'ятий етап представляє собою вибір стратегії підприємства за відповідною матрицею. За багатоваріантного підходу такий вибір зводиться до виключення з переліку сценаріїв тих, рівень

реальності (або ефективності, результативності, доцільності тощо) яких значно скорочується з огляду на наставання відповідної події з обраного переліку. Така стратегія буде відображати найімовірніший сценарій, який отримав продовження (розвиток) за різних подій і їх комбінацій. За моноваріантного підходу вибір стратегії здійснюється автоматично, проте початкова стратегія може зазнати значних коригувань під впливом очікуваних подій та ймовірностей їх настання.

На шостому етапі доцільним є аналіз ефективності стратегії, що передбачає визначення інтегрального показника ймовірності впровадження обраного сценарію. Такий показник є математичним узагальненням ймовірностей настання подій, очікування яких вплинуло на формування відповідного сценарію. Такий сценарій відображатиме перспективи розвитку ситуації як за наявності та відсутності певних коригувальних впливів, що дасть змогу оперативно виявити небезпеку або запобігти її виникненню, передбачити несприятливий розвиток подій з високим рівнем ймовірності.

Заключним етапом методики оцінювання ефективності стратегій підприємства за допомогою формування і дослідження сценаріїв його розвитку є вибір на впровадження стратегії підприємства. Важливо, що крім вищезазначеного і розрахованого на попередньому етапі показника ймовірності впровадження обраного сценарію при виборі стратегії слід опиратись на інші не менш важливі показники. Тому на цьому етапі слід сформуванню систему показників оцінювання. Зокрема, до таких показників віднесемо: доцільність, реальність, витратність, динамічність, частка ринку, прибутковість, конкурентоздатність, адаптивність, надійність, здатність до реорганізації, результативність тощо запропоновані і розглянуті у [12].

Висновки

У швидкозмінних умовах сьогодення підприємства часто стикаються з проблемами пов'язаними з складністю прогнозування процесів виникнення і розвитку подій у зовнішньому і внутрішньому середовищах їхнього функціонування. Такі події можуть чинити як негативний, так і позитивний вплив на діяльність підприємства, перспективи його функціонування і розвитку. Саме застосування сценарного методу дає змогу розрахувати та дослідити ці перспективи, врахувати їх при формуванні стратегії підприємства. Побудова сценаріїв розвитку подій може стати вагомим підґрунтям для прийняття управлінського рішення щодо вибору найбільш ефективної стратегії підприємства.

Запропоновані матриці та підходи до вибору стратегії підприємства з застосуванням сценарного методу дасть змогу спрогнозувати виникнення подій; оцінити ймовірність їх настання, проаналізувати оптимістичні або песимістичні наслідки їхнього впливу на діяльність підприємства загалом, чи окремі сфери цієї діяльності; дослідити найімовірніший сценарій, що дасть змогу обрати стратегію з найвищим рівнем ефективності.

Запропонована методика дасть змогу оцінити ефективність стратегії підприємства за допомогою формування і дослідження сценаріїв його розвитку, що дасть змогу підвищити гнучкість, динамічність та результативність стратегії.

Таким чином, основне призначення запропонованої методики оцінювання стратегії підприємства із застосуванням сценарного методу аналізу полягає у можливості отримання об'єктивної оцінки ефективності стратегії підприємства за різних умов та впливів факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Перспективи подальших досліджень

Подальших досліджень потребує процес прогнозування очікуваних подій у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства, їх відбір у перелік для подальших досліджень.

Крім цього, значна трудомісткість застосування запропонованої методики оцінювання стратегії із застосуванням сценарного методу на практиці може стати перешкодою для її практичного впровадження у сфері стратегічного планування підприємствами своєї діяльності. З огляду на

зазначене, ця методика потребує удосконалення з позиції підвищення рівня її формалізованості, що сприятиме зменшенню суб'єктивності сприйняття результатів.

Отже, можна зробити висновок про перспективність подальших досліджень формування застосування методів сценарного аналізу в оцінюванні ефективності стратегій підприємств.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер, пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.
2. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд, пер. с англ., 12-е изд. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
3. Котлер Ф. Управление маркетингом / Ф. Котлер. – М.: Экономика, 1980. – 224 с
4. В. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн, пер. з англ. - К.: Клуб сімейного дозвілля, 2016. – 383 с.
5. Яковенко Т. І. Моделювання ефективності маркетингової діяльності на основі інтегрального показника розвитку підприємств рекламної галузі / Т. І. Яковенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016, Вип. 8(2). – С. 123–127.
6. Чала Ю. В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТНК / Ю. В. Чала // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2014, Вип. 38. – С. 287–297.
7. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств / І. Я. Кулиняк, С. В. Базарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія “Економіка”. – Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. Вип. 2(8). – С. 94–100.
8. Бідюк П. І. Методика побудови сценарного аналізу із використанням байесівських методів / П. І. Бідюк // Науковий вісник «Електротехнічні та комп'ютерні системи», 2012. Вип. 8.
9. Шандова Н.В. (2017), «Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства», Вісник ЖДТУ 2017. № 1 (79) – режим доступу: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96700/92371>.
10. Ставерська Т. О. Методичний підхід до фінансового планування на основі сценаріїв / Т. О. Ставерська // Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України. Сер. Економіка. – Донецьк, 2010. – Вип. 176. – Т.11. – С. 306–315.
11. Чухрай Н. І. Сутність і класифікація методів оцінювання ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств / Н. І. Чухрай, З. О. Коваль // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 7. - С. 118-129.
12. Chukhrai N.I. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises / N.I. Chukhrai., Z.O Koval // Economics, entrepreneurship, management. – 2016. – Vol. 3, Num. 1. – pp.. 35-40.
13. Koval Z.O. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods / Z.O Koval // Збірник наукових праць «Економічні інновації» Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Національної академії наук України. Т.21– 2019. - №1 (70). – С. 132-142.
14. Коваль З. О. Застосування методу сценаріїв у дослідженні стратегій підприємств / З. О. Коваль // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 24-26 жовтня 2019 року, Львів. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. — С. 98.

References

1. Porter, M. (2011) Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov [Competitive strategy: methodology for analyzing industries and competitors]. M. : Al'pina Pablisher
2. Tompson A. Stratehicheskiij menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlja analiza [Strategic management. Concepts and situations to analyze], A. Tompson, A. Striklend, transl. from English, 12-e izd, Moskva: Izd. dom "Vilijams", 2006, 928 p.
3. Kotler F. (1980). Upravlenie marketingom [Marketing Management]. Moskva: Ekonomika
4. Chan Kim, Rene Moborn Stratehiia blakytneho okeanu [Blue Ocean Strategy], V. Chan Kim, Rene Moborn, transl. from English – K., Klub simeinoho dozvillia, 2016, 383 p.

5. Yakovenko T. I. (2016). Modeliuvannya efektyvnosti marketynhovoї diialnosti na osnovi integralnogo pokaznyka rozvytku pidpriemstv reklamnoi haluzi [Modeling the effectiveness of marketing activity on the basis of an integral indicator of the development of enterprises in the advertising industry]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University], 8(2), 123–127.

6. Chala Yu. V. (2014). Otsinka efektyvnosti marketynhovoї diialnosti TNK [Estimation of the effectiveness of marketing activities of TNCs]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy* [Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine], 38, 287–297.

7. Kulyniak I. Ya. & Bazarko S. V. (2017). Otsiniuvannya ta pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpriemstv [Evaluation and improvement of the effectiveness of marketing of enterprises]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu* [Scientific Bulletin of Mukachevo State University], 2 (8), 94–100.

8. Bidiuk, P. I. (2012), Methodology for constructing scenario analysis using Bayesian methods [Methodology for constructing scenario analysis using Bayesian methods], *Elektrotekhnichni ta kompiuterni systemy*, vol. 8.

9. Shandova, N.V. (2017), "Scenario Approach to Determining the Directions of Enterprise Development" [Scenario approach to determining the directions of enterprise development], *Visnyk ZhDTU*, vol. 1 (79), Retrieved from: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/96700/92371>.

10. Stavers'ka, T.O. (2010), "Methodical approach to financial planning scenarios based", *Financial and banking mechanisms of state control of the economy of Ukraine, Series: Economics* [Metodychnyy pidkhid do finansovoho planuvannya na osnovi stsenariiv], *Finansovo-bankivski mekhanizmy derzhavnogo upravlinnya ekonomikoyu Ukrayiny, Ser.: Ekonomika*, Donetsk, Vol. 176, Part 11, pp. 306-315

11. Chukhrai N.I., Koval Z.O. (2013) Sutnist i klasyfikatsiia metodiv otsiniuvannya efektyvnosti marketynhovykh stratehii vartisno-orientovanykh pidpriemstv [The essence and classification of methods for evaluating the effectiveness of marketing strategies of cost-oriented enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, No 7, P. 118–129.

12. 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*. V.21, No 1 (70), P. 132-142.

13. Koval Z.O. (2017) Otsiniuvannya efektyvnosti marketynhovykh stratehii na etapakh zhyttievoho tsykladu vartisno-orientovanoho pidpriemstva [Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods], *Visnyk NULP*, No 862, P. 268-274.

14. Koval Z. O. (2019) Zastosuvannya metodu stsenariiv u doslidzhenni stratehii pidpriemstv [Application of the scenario method in the study of enterprise strategies] *Oblikovo-analitychne zabezpechennia systemy menedzhmentu pidpriemstva : materialy IV Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii, 24-26 zhovtnia 2019 roku*, Lviv.

Z. O. Koval

Lviv Polytechnic National University

EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE STRATEGY BY SCENARIO ANALYSIS METHODS

© Koval Z.O., 2020

The mechanism of estimation of enterprise strategy efficiency by means of application of a scenario method of the economic analysis is offered. The use of methods of the scenario method for the needs of the analysis of enterprise strategy efficiency is substantiated. A comparison of the advantages and disadvantages of these methods, the potential for their application in the field of evaluating the effectiveness of enterprise strategies at the stage of development, implementation and analysis of results.

The procedure is developed, the sequence of stages of a technique of an estimation of efficiency of strategies of the enterprise by means of formation and research of scenarios of its development is offered and substantiated. Based on the research and detailed analysis of all the variety of methods of scenario

analysis, a mechanism for evaluating the effectiveness of the strategy has been developed, which, in contrast to the existing ones, will allow taking into account the multiple nature of their formation.

These include the following stages: study of factors of internal and external environments of the enterprise in order to predict events that may affect the development and operation of the enterprise; analysis of events and probabilities of their occurrence; research of mutual influence of events and forecasting of their possible influence on activity and development of the enterprise; formation of the scenario or system of scenarios of development of the enterprise taking into account probabilities of occurrence of events; choice of enterprise strategy; definition and analysis of the effectiveness of the strategy depending on the value of the integrated indicator of the probability of implementation of the chosen development strategy; choice to implement the company's strategy.

The purpose of the proposed method is to obtain an objective assessment of the effectiveness of the company's strategy, taking into account the influence of external and internal factors. The proposed methodology will allow to evaluate the effectiveness of the company's strategy through the formation and study of scenarios for its development, which will increase the flexibility, dynamism and effectiveness of the strategy

Key words: efficiency assessment, enterprise strategy, strategy efficiency, strategy variants, scenario, scenario analysis, mechanism of scenario analysis of enterprise strategy efficiency, methods of scenario analysis of enterprise strategy efficiency.