

## СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОЦІНЮВАННЯ

<https://doi.org/>

© Коваль З.О., 2023

Запропоновано методику оцінювання стратегічних можливостей підприємств за допомогою застосування теорії ймовірності, що дасть змогу врахувати і параметри їх внутрішнього середовища, що визначають ефективність обраної стратегії, і особливості зовнішнього середовища, що у складних умовах сьогодення характеризується значним рівнем нестабільності і непередбачуваності. Розглянуто переваги і недоліки застосування цієї методики під час розроблення, вибору та оцінювання стратегій підприємств, розглянуто особливості застосування її у визначених ситуаціях, досліджено ймовірність реалізації підприємством свої можливостей за різних типів визначеності та змінності зовнішнього середовища, що сприятиме підвищенню об'єктивності оцінки розриву між стратегічними цілями підприємств та їх можливостями та допоможе виявити напрями скорочення цього розриву у довготерміновій перспективі.

**Ключові слова:** стратегічні можливості підприємства, стратегія, оцінювання ефективності стратегії, теорія ймовірності.

### Постановка проблеми

Обираючи стратегію розвитку, доцільним є дослідити можливості її реалізації підприємством. Ці можливості значною мірою залежать від стану внутрішнього середовища підприємства та умов зовнішнього середовища, що можуть сприяти або перешкоджати успішному запровадженню стратегічних планів. Проте, оскільки йдеться про стратегічні можливості, тобто ті, які прогножуються у перспективі, то їхнє значення залежатиме від сценаріїв розвитку середовища функціонування підприємства у майбутньому.

Стратегічні можливості підприємства часто трактують як його потенціал у довготривалій перспективі. Також це поняття може означати характеристики внутрішніх факторів підприємства і наявність ресурсів необхідних для реалізації стратегії. Крім цього, стратегічні можливості залежать від наявності сприятливих факторів зовнішнього середовища та відсутності загроз, чи існування у підприємства здатності опиратися цим загрозам тощо. З огляду на множинність трактування цього поняття, в його аналіз доцільно включати оцінку внутрішнього середовища підприємства та прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

### Актуальність дослідження

Господарська діяльність, яку ведуть українські підприємства в умовах війни, значно ускладнюється швидkozмінністю, складністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища. Об'єктивною є потреба у дослідженні зміни факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, що можуть здійснювати як негативний, так і позитивний вплив на діяльність підприємств. Такий вплив у перспективі може сприяти їхньому розвитку або перешкоджати йому, визначаючи при цьому стратегічні можливості підприємств.

### Формування мети і завдань статті

Метою статті є пошук шляхів та розроблення методик оцінювання стратегічних можливостей підприємств за допомогою застосування теорії ймовірності. Зазначена мета передбачає вирішення таких завдань:

- розробка методики оцінювання стратегічних можливостей підприємств за допомогою застосування положень теорії ймовірності;
- застосування інструментарію теорії ймовірності для оцінювання параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що визначають його стратегічні можливості;
- формування висновків і рекомендацій щодо застосування розробленої методики оцінювання стратегічних можливостей підприємств.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Стратегічні можливості підприємств були та є предметом дослідження таких науковців, як Ф. Котлер, Р. Грант, Дж. Тіс, Р. Санчес, Дж. Барні, Г. Хемел, К.Х. Прахалад, А. Мазаракі, І. Бланк, П. Друкер, Р. Дункан тощо [1-7, 9-12]. На сьогоднішній час існує значна кількість методик оцінювання стратегічних можливостей підприємств, зокрема, та дослідження ефективності стратегій (з врахуванням цих можливостей за різноманітними критеріями), загалом. Деякі з цих методик є достатньо простими у застосуванні, інші – більш складними. Це, наприклад, такі потужні і дієві методики, як SWOT-аналіз та SPACE-аналіз. В основу їх застосування покладено багатокритеріальний підхід, який передбачає оцінювання вказаних параметрів за ваговими коефіцієнтами або балами, які встановлюють відповідно до обраної шкали. За отриманими значеннями, у першому випадку, формують матрицю сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища. У другому випадку - отримані значення наносять на прямокутну систему координат, додатні і від'ємні осі якої відповідають кожному із зазначених параметрів, з метою подальшої побудови вектора, який вказує на відповідний тип стратегії (агресивна, консервативна, захисна чи конкуруюча), що варто підприємству використовувати у майбутньому часовому періоді. Ці методики, як і інші схожі на них є досить простими у застосуванні, проте потребують адаптації до складних і непередбачуваних умов сьогодення з врахуванням реалій, в яких опинилися українські підприємства під час війни.

Актуальності на сьогоднішній день набуває пошук і розробка методик, які дають змогу зменшити рівень складності та невизначеності факторів зовнішнього середовища. Зокрема, до них можемо віднести методики теорії ймовірності та векторного аналізу, теорії ігор, математичної статистики, сценарного аналізу, а також методики, що базуються на застосуванні нечітких множин тощо.

Положення теорії ймовірностей часто застосовують в економіці, наприклад, для аналізу процесів, що відбуваються у виробництві та споживанні, розподілу продукції і обігу фінансових ресурсів, плануванні та прогнозуванні діяльності підприємств, комерційній, банківській та інших сферах. Застосування теорії ймовірності для аналізу стратегічних можливостей підприємств дасть змогу врахувати і параметри їх внутрішнього середовища, що визначають ефективність обраної стратегії, і особливості зовнішнього середовища, що у складних умовах сьогодення характеризується значним рівнем нестабільності і непередбачуваності.

### Виклад основного матеріалу

Зовнішнє середовище українських підприємств в сьогоднішніх умовах війни можна характеризувати як непередбачуване, турбулентне, складне і швидкозмінне, невизначене тощо. Усі ці характеристики вказують на існування великої кількості різних за характером свого впливу факторів, виникнення яких складно передбачити і врахувати при розробленні та виборі підприємствами своїх стратегій. Особливо важливим у цьому сенсі є аналіз та оцінка наслідків, до яких може призвести вплив того чи іншого фактора на діяльність підприємств у коротко- та довготривалій перспективі. Щодо факторів внутрішнього середовища, то з врахуванням у сучасних реалій функціонування підприємств, помилково буде вважати їх повністю контрольованими і передбачуваними.

Різноплановість впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ спричиняє певну альтернативність у їх визначенні та дослідженні. Саме тому, їх описують та досліджують і завдяки застосуванню традиційних методів аналізу (абсолютних, відносних і середніх величин, індексний та інтегральний, порівняння, ланцюгових підстановок, балансовий, графічний тощо), так і за допомогою інструментарію нечіткої логіки, коли оцінюють наближені значення параметрів середовища, і за допомогою випадкових величин, коли для опису типів та умов невизначеності зовнішнього середовища обирають ймовірність їх виникнення.

Перебування в теперішніх умовах невизначеності та швидкозмінності зовнішніх стосовно підприємства факторів означає, що змінні, якими оперують для побудови моделей можуть бути або нечіткими, або випадковими. У зв'язку з цим, в одному та другому випадку для їх оцінювання використовується принципово різний математичний апарат. В першому випадку будується функція належності, з нечіткими межами, яка визначається модальним значенням та компактністю тіла невизначеності. В другому – використовують математичне очікування та дисперсію, тобто моменти розподілу на основі ймовірнісного підходу. У наведеному у статті дослідженні використовується саме ймовірнісний підхід, тобто здійснена спроба узяти за основу оцінювання стратегічних можливостей підприємства саме ймовірнісний характер невизначеності зовнішнього середовища.

Зважаючи на різноплановість та неоднозначність факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, для їх оцінювання застосовують як нечіткі множини, що передбачає побудову функції належності, так і параметри, що характеризують розсіяння результатів вимірювання, прийнятих у рамках теорії ймовірності [10–12]. Наведене дослідження базується саме на застосуванні другого підходу, тобто трактуванні цього поняття як сумнів у чомусь. Якщо брати до уваги результат вимірювання стану зовнішнього середовища, то функціонування підприємства в умовах невизначеності вказує на існування сумніву в результатах вимірювання, оскільки завжди достовірно невідомо наскільки результат вимірювання близький до дійсного значення параметру. У наведеному трактуванні невизначеність є випадковою величиною, тому що здатність до розсіювання є властивістю випадкових величин.

В першу чергу, варто обрати основні параметри, рівень досягнення яких є важливим для підприємства з позиції реалізації його довгострокових цілей. Зокрема, до таких параметрів віднесемо рівні: результативності стратегії (як рівень здатності отримати визначений показник прибутку або рентабельності), витратності або ресурсності (як рівень витрат пов'язаних з реалізацією обраної стратегії або здатність акумулювати ресурси відповідно до ситуації, що виникла), доцільності (як рівень досягнення поставленої стратегічної цілі), адаптивності (як рівень здатності стратегії до гнучкого реагування на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, можливість пристосовувати її до змін), конкурентоспроможності (як рівень здатності конкурувати на ринку за допомогою певних переваг, реалізуючи обрану стратегію), динамічності (як рівень здатності досягти запланованої стратегічної мети у відведені часові параметри), надійності (як здатність дотримуватись обраної стратегії протягом визначеного часового періоду), реальності або досяжності (як рівень здатності досягти стратегічних показників завдяки їх реальності та обґрунтованості) та інших параметрів. Кожному параметру поставимо у відповідність події, що означитимуть ймовірність досягнення підприємством певного конкретного рівня цього параметру (табл. 1).

Таблиця 1

**Параметри оцінювання стратегічних можливостей підприємств**

Параметри	Стратегічні можливості	Події	Ймовірність події
Рівень результативності	Можливість отримання відповідного рівня фінансових результатів (прибутків або рентабельності)	Подія R	$P(R)$
Рівень витратності (ресурсності),	Можливість акумулювати наявні ресурси для реалізації стратегії	Подія C	$P(C)$
Рівень доцільності	Можливість досягти відповідного рівня досягнення поставлених стратегічних цілей	Подія D	$P(D)$
Рівень адаптивності	Можливість стратегії гнучко реагувати на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ	Подія I	$P(I)$
Рівень конкурентоспроможності	Можливість конкурувати на ринку, реалізуючи обрану стратегію (отримання конкурентних переваг)	Подія K	$P(K)$
Рівень надійності	Можливість дотриматись обраної стратегії протягом визначеного часового періоду	Подія N	$P(N)$
Рівень реальності (досяжності)	Можливість досягти стратегічних показників завдяки їх досяжності, реальності та обґрунтованості	Подія $R_1$	$P(R_1)$
Рівень динамічності	Можливість досягти запланованої стратегічної мети у відведені часові параметри	Подія $D_1$	$P(D_1)$

Якщо розглядати наведені у таблиці стратегічні можливості підприємств (їх наявність або здатність підприємства володіти цими можливостями) як елементарні події, то отримаємо відповідний ймовірнісний про-

стір. Такий ймовірнісний простір  $(E, F, P)$  буде утворений вищенаведеними елементарними подіями, що відображають внутрішні можливості підприємства скористатися відповідними сценаріями, що склалися внаслідок виникнення певних подій у зовнішньому середовищі. Позначимо через  $m$  – кількість параметрів, що характеризують потенційні стратегічні можливості підприємства, і  $n$  – кількість параметрів таких, щодо яких є ймовірність отримання низького рівня їхнього значення у стратегічній перспективі.

Вимірювання стратегічних можливостей підприємств за зазначеними параметрами дасть змогу скористатися формулою Бернуллі та розрахувати ймовірність однієї складної події (досягнення відповідного рівня обраного параметру), яка полягає в тому, що в  $n$  випробуваннях певна конкретна подія настане рівно  $m$  разів і не настане  $n - m$  разів. А оскільки таких складних подій може бути рівно стільки, скільки є можливих комбінацій з  $n$  елементів по  $m$  елементам, тоді за теоремою додавання ймовірностей несумісних подій шукана ймовірність дорівнює сумі ймовірностей всіх можливих складних подій. Якщо ж ймовірності всіх цих складних подій однакові, то шукана ймовірність (поява  $m$  разів обраної події в  $n$  випробуваннях) дорівнює ймовірності однієї складної події, помноженої на їхню кількість.

Відповідно, якщо за  $P(E)$  приймемо ймовірність того, що усі з вище перелічених подій відбудуться, тобто підприємство досягне рівня значень обраних параметрів, які заплановані у стратегії. Таким чином, цей показник означитиме ефективність обраної підприємством стратегії. У зв'язку з цим,  $P(E)$  можна визначити згідно правила добутку ймовірностей елементарних подій  $R, C, D$  тощо, що прийняті у розрахунок цього показника (тобто ймовірності досягнення відповідних рівнів параметрів, які формують показник її загальної ефективності) за формулою (1):

$$P(E) = P(R) \cdot P(C) \cdot P(D) \cdot P(I) \dots P(E_n) \quad (1).$$

Застосування для визначення  $P(E)$ , що характеризує загальну ймовірність досягнення відповідного рівня ефективності стратегії підприємства, саме формули добутку, а не додавання ймовірностей можна пояснити тим, що загальна ймовірність залежить від одночасної появи зазначених елементарних подій  $R, C, D, I, K, N$  та інших прийнятих у розрахунок. Такі події можна вважати залежними, тому ймовірність появи кожної з них залежить від ймовірності появи інших подій. Тільки можливість одночасної появи цих елементарних подій, а не появи деяких чи однієї з них, як у випадку додавання ймовірностей, може вказувати на ймовірність досягнення відповідного рівня ефективності стратегії. Ймовірність добутку залежних елементарних подій дорівнює добутку ймовірності однієї із цих подій на умовну ймовірність іншої, яку, в свою чергу, слід помножити на умовну ймовірність наступної і т. д., які обчислені за умови, що відбулись попередні події (2):

$$P(E) = P(R) \cdot P_R(C) \cdot P_{RC}(D) \cdot P_{RCD}(I) \dots P_{E_{n-1}}(E_n) \quad (2).$$

Ця формула буде більш точно характеризувати загальну ймовірність досягнення відповідного рівня ефективності стратегії підприємства, оскільки взяті для розрахунку ймовірності елементарних подій, що характеризують рівні обраних параметрів ефективності, не можна повністю вважати незалежними. Високий рівень результативності стратегії тісно пов'язаний з її витратністю (або можливістю вчасно акумулювати потрібні ресурси), залежить від рівня виконання поставлених стратегічних цілей, конкурентоздатності, адаптивності та надійності стратегії тощо. Як бачимо, ймовірність досягнення відповідного рівня кожного із зазначених параметрів може спричинити збільшення або зменшення ймовірностей досягнення інших параметрів. Таким чином, для множення ймовірностей елементарних подій  $R, C, D, I, K, N$  та інших прийнятих у розрахунок загальної ймовірності досягнення відповідного рівня ефективності стратегії підприємства має місце закон комутативності (3):

$$P(E) = P(C) \cdot P_C(R) \cdot P_{RC}(I) \cdot P_{RCI}(D) \dots P_{E_{n-1}}(E_n) \quad (3).$$

Як бачимо, події внутрішнього середовища (ймовірнісного простору  $(E, F, P)$ , в якому  $E$  – є множиною елементарних подій  $R, C, D$  та інших) характеризують можливість (ймовірність) досягнення підприємствам відповідного запланованого рівня стратегічного параметру у довгостроковій перспективі. Саме тому, добуток ймовірностей досягнення стратегічного рівня цих параметрів надають узагальнюючу оцінку ефективності стратегії підприємства.

Згідно ресурсного підходу, стратегічні можливості підприємства визначаються характеристиками його внутрішнього середовища і тому залежать від фінансової, маркетингової, інноваційної, технологічної, управлі-

нської та інших складових його діяльності. Наявність і ефективність використання різного роду ресурсів формують здатність підприємства скористатися можливостями, що можуть з'явитися внаслідок сприятливого впливу факторів зовнішнього середовища або протидіяти загрозам, що можуть виникнути. У зв'язку з цим, стратегічні можливості значною мірою залежать також від стану зовнішнього середовища, його передбачуваності, складності та швидкозмінності його факторів, можливості визначити, передбачити і оцінити їх вплив на діяльність підприємства.

Такі характеристики зовнішнього середовища, як кількість факторів та швидкість їх зміни найбільшою мірою визначають здатність підприємства передбачити і оцінити сприятливий чи загрозливий характер факторів, що можуть мати вплив на його діяльність у довгостроковій перспективі [9].

Прийmemo наявність незначної кількості факторів через подію  $A$ , а ймовірність її виникнення  $P(A)$ . Тоді наявність значної кількості факторів буде означати виникнення протилежної події до  $A$ , позначимо її  $N$ , її ймовірність буде визначатись як  $P(N)=1-P(A)$ . Повільну змінність факторів у часі позначимо через подію  $B$ , з ймовірністю  $P(B)$ . Тоді швидкозмінність середовища буде означати протилежна подія  $M$  з ймовірністю  $P(M)=1-P(B)$ . Отже, низькому типу ймовірності буде належати ймовірність  $S_1=\{A; B\}$ , помірно низькому  $S_2=\{N; B\}$ , помірно високому  $S_3=\{A; M\}$  і високому  $S_4=\{N; M\}$ .

На основі порівняння ймовірностей зазначених подій, що надають оцінку рівня досягнення підприємством відповідних параметрів внутрішнього та зовнішнього середовищ, отримаємо оцінку стратегічних можливостей підприємства.

Важливим також є те, що розроблена методика дає змогу оцінити стратегічний розрив (прогалину) між фактичним значенням стратегічних можливостей і тенденціями його зміни та їх очікуваним (потрібним або стратегічним) значенням.

Результатом практичного застосування розробленої методики на підприємствах повинні стати рекомендації щодо заходів підвищення ймовірності повного використання підприємством своїх стратегічних можливостей як за рахунок факторів внутрішнього середовища, так і факторів зовнішнього середовища. Ця методика дасть змогу дослідити ймовірність реалізувати підприємством свої можливості за різних типів визначеності та змінності зовнішнього середовища. А також ця методика сприятиме підвищенню об'єктивності оцінки розриву між стратегічними цілями підприємств та їх можливостями, що допоможе виявити напрями скорочення цього розриву у довготерміновій перспективі.

Розглянемо приклади застосування теорії ймовірностей для оцінювання загального рівня ймовірності виконання стратегії підприємством за більшістю наведених вище параметрів. Поставимо завдання: яка ймовірність того, що більшість (більше чотирьох) параметрів оцінювання ефективності стратегії підприємства не досягнуть очікуваного рівня?

Якщо розглядати ймовірності досягнення рівнів зазначених параметрів (результативності, ресурсності або витратності, доцільності та динамічності, надійності і адаптивності, конкурентоспроможності та реальності), що прийняті у розрахунок загального рівня ймовірності, як незалежні величини, то можна застосувати схему Бернуллі для восьми незалежних випробувань,  $m=8$  і  $n=5$ . Наведені події характеризують формування стратегічних можливостей підприємства, що проявляються у здатності досягти певного рівня відповідних параметрів, які не є незалежними один від одного. Проте, для спрощення аналізу умовно розглянемо ці події як множину восьми відносно незалежних одна від одної подій. Ймовірність ( $p$ ) того, що якийсь з параметрів досягне потрібного стратегічного рівня умовно прийmemo за 0,6, тоді ймовірність ( $k$ ) того, що відповідний стратегічний рівень параметром не буде досягнуто становитиме 0,4 (як ймовірність протилежної події,  $k=1-p$ ). Для розрахунку скористаємось формулою Бернуллі (4):

$$P = P_m(n) = C_m^n p^n q^{m-n}, \quad (4)$$

Підставимо значення і отримаємо ймовірність того, що більшість із зазначених стратегічних можливостей (встановлений рівень параметрів) буде досягнуто підприємством у довготривалій перспективі (5):

$$P = P_8(5) = C_8^5 p^5 q^{8-5} = \frac{8!}{5!(8-5)!} \cdot (0,6)^5 \cdot (0,4)^3 = 0,28. \quad (5)$$

Отже, на основі проведених розрахунків можна стверджувати, що ймовірність досягнення підприємством відповідного очікуваного рівня за більшістю із зазначених параметрів (отримання більшості із наведених

стратегічних можливостей) становить менше 28 %. Таке значення показника вказує на надто високу але значну ймовірність виникнення такої події.

Здатність підприємства скористатись своїми стратегічними можливостями значною мірою залежить від сильних та слабких сторін його внутрішнього середовища. Проте, фактори зовнішнього середовища часто стають вагомим перешкодою для реалізації цих можливостей. Велика кількість факторів, їх невизначеність і непередбачуваність, як і швидкозмінність утруднюють аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, спричиняють неточність та необ'єктивність його результатів. Визначення ймовірностей настання тої чи іншої події, ймовірності формування певного сценарію розвитку середовища дасть змогу сформулювати найбільш оптимальну та ефективну стратегію розвитку підприємства. Для дослідження взаємозв'язку між стратегічними можливостями підприємства, що можуть виникнути у зовнішньому середовищі, як наслідок настання певних подій, і здатністю підприємства скористатися цими можливостями доцільним буде застосувати формулу Байєса (6):

$$P = \frac{P(E|S_i) \cdot P(S_i)}{P(E)}. \quad (6)$$

Поставимо завдання: розрахувати ймовірність досягнення підприємством очікуваного (запланованого) рівня загальної ефективності стратегії. Таким чином, слід обчислити ймовірність події, що повністю усі вісім наведених (прийнятих у розрахунок) стратегічних можливостей підприємства будуть реалізовані. Нехай, приймемо, що загальна ймовірність виникнення події досягнення підприємством відповідного рівня ефективності стратегії  $P(E)$  дорівнює 0,52 (або 52 %). Ймовірність настання події  $S_4$  (що характеризує високий рівень невизначеності зовнішнього середовища) визначається згідно вищезазначеного як добуток елементарних подій  $P(N)$  і  $P(M)$  і дорівнює 0,7 ( $P(S_4) = 0,7$ ). Також нехай, ймовірність досягнення відповідного рівня усіх стратегічних параметрів, що є умовною ймовірністю  $P(E|S_i)$  дорівнює 0,45. Обчислимо значення ймовірності досягнення підприємством очікуваного (або запланованого) рівня загальної ефективності стратегії зазначених подій за допомогою формули Байєса (4):

$$P = \frac{0,45 \cdot 0,7}{0,52} = 0,61. \quad (7)$$

Отже, як бачимо, ймовірність досягнення підприємством відповідного (очікуваного або запланованого) рівня ефективності стратегії у довгостроковій перспективі за існування найвищого рівня невизначеності зовнішнього середовища становить 61 %.

Наведені мною приклади доводять доцільність застосування теорії ймовірності для вивчення закономірностей у сфері прогнозування стратегічних можливостей підприємств, стратегічного аналізу з метою розроблення та оцінювання стратегій, передбачення факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, дослідження наслідків їхнього впливу тощо. Практичне застосування теоретичних положень і правил теорії ймовірностей, як і їх адаптація до розв'язання нагальних проблем пов'язаних з непередбачуваністю та складністю середовищ функціонування підприємств дасть змогу підвищити рівень визначеності стратегічних показників, дослідити можливості їх досягнення тощо.

Оцінювання стратегічних можливостей є важливим етапом стратегічного планування розвитку підприємства та важливою складовою частиною системи його стратегічного управління. Дослідження стратегічного рівня підприємства, його стратегічного потенціалу дасть змогу йому проаналізувати особливості і визначити перспективи його розвитку на майбутнє. Оцінка рівня ефективності обраної підприємством стратегії, що характеризує напрям його стратегічного розвитку, дозволить ефективно впливати на поточний стан господарської діяльності та динаміку зміни цього стану, виявляти більш вагомні фактори, що спричинили зазначені зміни, прогнозувати і планувати такі зміни. У зв'язку з цим, можна стверджувати, що характеристикою стратегічного розвитку в процесі такого оцінювання є можливості підприємства досягти обраних стратегічних цілей та запланованих стратегічних результатів своєї діяльності протягом запланованого часового періоду. При цьому важливого значення набувають також наявність і ефективність використання відповідних ресурсів, що необхідні для реалізації стратегії, змога адаптувати стратегію до змін, що відбуваються під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також здатність отримати значні конкурентні переваги завдяки вибору відповідної стратегії тощо. Результати аналізу цих та інших зазначених у дослідженні параметрів вказують на

стратегічні можливості підприємства, тобто його здатність скористатися позитивним впливом факторів зовнішнього середовища для свого розвитку і протидіяти впливу негативних факторів, або мінімізувати їх вплив на свою діяльність.

### **Висновки**

Таким чином, стратегічні можливості можна визначити за допомогою відповідних показників і розроблених методів, які допоможуть здійснити формування та реалізацію стратегії підприємства. Запропонована методика оцінки стратегічних можливостей підприємства має ряд переваг. Зокрема, дає змогу обрати актуальні для конкретного підприємства параметри оцінювання, що дають узагальнюючу оцінку стратегічних можливостей за допомогою визначення ймовірностей їхнього досягнення у випадку застосування тої, чи іншої стратегії розвитку. Значною перевагою також є можливість розрахувати та дослідити ймовірність досягнення відповідного запланованого рівня ефективності стратегії підприємством загалом. Це дасть змогу підвищити ефективність системи оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства.

Аналіз стратегічних можливостей підприємств за розробленою методикою сприятиме зменшенню рівня невизначеності зовнішнього середовища завдяки спрощенню процедури дослідження (немає необхідності оцінювати вплив великої кількості малопередбачуваних факторів) та узагальненню основних характеристик, що будуть притаманні йому у довготривалій перспективі. Тому, можна вважати, що наведена методика оцінювання стратегічних можливостей підприємства за допомогою застосування теорії ймовірності дасть змогу знизити рівень невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища, що в свою чергу, повинно призвести до підвищення рівня ефективності і раціональності прийнятих стратегічних рішень, більш повному та результативному використанню підприємствами своїх ресурсів тощо.

### **Перспективи подальших досліджень**

Подальші дослідження у сфері оцінювання стратегічних можливостей повинні бути присвячені апробації зазначеної методики у практичній діяльності підприємств з метою її удосконалення та усунення можливих виявлених недоліків. Крім цього, оскільки українські підприємства сьогодні змушені здійснювати свою діяльність в умовах нестабільного і практично невизначеного зовнішнього середовища, що пов'язано з війною, то ймовірнісні оцінки дадуть змогу отримати певні стратегічні орієнтири для їхньої діяльності та розвитку.

### **Список літератури**

1. Babin, B., Anderson, R. Multivariate data analysis 7th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2010.
2. Carpenter, M. A., Sanders, G. Strategic management: a dynamic perspective concepts. Upper Saddle River, NJ: Pearson International, 2009.
3. Dubihlela, J., Sandada, M. Impact of strategic planning on small and medium-sized Enterprises (SMEs) Performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. Journal of Economics, 2014. 5(1). 45-55.
4. Dubois, D., Prade, H. Possibility Theory, Probability Theory and Multiple-valued Logics: A Clarification, Annals of Mathematics and Artificial Intelligence, 2001. 32, 35-66.
5. Gerla, G. Fuzzy logic: Mathematical Tools for Approximate Reasoning, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2001
6. Zadeh, L. Fuzzy Sets as the Basis for a Theory of Possibility. Reprinted in Fuzzy Sets and Systems 100 (Supplement), 1999. 9-34
7. Chukhrai, N., Koval, Z. Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. Economics, entrepreneurship, management, 2016. Vol 3, No1, 35-40.
8. Koval, Z. Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine, 2019. Vol 1., No 1 (70). 132-142.
9. Duncan, R. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 3, 1972, pp. 313-327.
10. Dixit A., Nalebuff B. Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life, 1991. 394 с.
11. Baranovska L. V., Bukovskiy O. M. 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» (April 27, 2017, Dubai, UAE), 2017. No 5(21), Vol. 1, May. pp. 4–8.

12. Nonaka, I., Teece, D. J. *Managing industrial knowledge*. London: Sage publications, 2001.

#### References

1. Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* 7th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). *Strategic management: a dynamic perspective concept*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.
3. Dubihlela, J., & Sandada, M. (2014). Impact of strategic planning on small and medium-sized Enterprises (SMEs) Performance: The role of employee participation, implementation incentives and evaluation and control. *Journal of Economics*, 5(1), 45-55.
4. Dubois, D. & Prade, H. (2001) Possibility Theory, Probability Theory and Multiple-valued Logics: A Clarification, *Annals of Mathematics and Artificial Intelligence* 32, 35-66.
5. Gerla, G. (2001) *Fuzzy logic: Mathematical Tools for Approximate Reasoning*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
6. Zadeh, L. (1999) Fuzzy Sets as the Basis for a Theory of Possibility. Reprinted in *Fuzzy Sets and Systems* 100 (Supplement): 9-34
7. Chukhrai, N., & Koval, Z. (2016). Evaluation indicators of the marketing strategies efficiency of value-based enterprises. *Economics, entrepreneurship, management* Vol 3, No1, 35-40.
8. Koval, Z. (2019) Evaluation of efficiency of marketing strategies of enterprises by factor analysis methods. *Journal of scientific works «Economic Innovations» of the Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research. National Academy of Sciences of Ukraine*. Vol. 1. №1 (70). 132-142.
9. Duncan, R. (1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3. pp. 313-327.
10. Dixit, A., & Nalebuff, B. (1991) *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*.
11. 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.
12. Nonaka, I., & Teece, D. J. (2001) *Managing industrial knowledge*. London: Sage publications.

Z.O. Koval

Lviv Polytechnic National University

#### STRATEGIC OPPORTUNITIES OF THE ENTERPRISE AND THEIR ASSESSMENT

© Koval Z.O., 2023

**Assessment of strategic opportunities is an important stage of strategic planning for the development of an enterprise and an important component of its strategic management system. The study of the strategic level of the enterprise, its strategic potential will make it possible to analyze the features and determine the prospects of its development for the future. The evaluation of the level of effectiveness of the strategy chosen by the enterprise, which characterizes the direction of its strategic development, will allow to effectively influence the current state of economic activity and the dynamics of changes in this state, to identify more important factors that caused the specified changes, to forecast and plan such changes. A characteristic of strategic development in the process of such an assessment is the company's ability to achieve strategic goals and planned strategic results of its activities during the planned time period. At the same time, the availability and efficiency of the use of the appropriate resources necessary for the implementation of the strategy, the ability to adapt the strategy to changes occurring under the influence of internal and external environmental factors, as well as the ability to obtain significant competitive advantages due to the choice of the appropriate strategy, etc., also become important. The results of the analysis of these and other parameters specified in the study indicate the strategic**

capabilities of the enterprise, that is, its ability to take advantage of the positive influence of external factors for its development and counteract the influence of negative factors, or minimize their influence on its activities.

The article proposes a methodology for assessing the strategic capabilities of enterprises using the theory of probability, which will make it possible to take into account both the parameters of their internal environment, which determine the effectiveness of the chosen strategy, and the features of the external environment, which in today's complex conditions is characterized by a significant level of instability and unpredictability. The advantages and disadvantages of using this method during the development, selection and evaluation of enterprise strategies are considered, the peculiarities of its application in certain situations are considered, the probability of the enterprise realizing its opportunities under various types of certainty and variability of the external environment is investigated, which will contribute to increasing the objectivity of assessing the gap between strategic the goals of enterprises and their capabilities and will help identify directions for reducing this gap in the long-term perspective.

Key words: strategic capabilities of the enterprise, strategy, evaluation of strategy effectiveness, theory of probability.