

## **FORMATION OF ALTERNATIVE ENTERPRISE STRATEGIES BY DYNAMIC SWOT ANALYSIS**

**S. Dunda, A. Taranukha**

*National University of Food Technologies*

---

**Key words:**

*Dynamic SWOT-analysis  
Strategy  
Enterprise  
Alternative  
Formation*

---

**Article history:**

Received 12.11.2021  
Received in revised form  
24.11.2021  
Accepted 09.12.2021

---

**Corresponding author:**

S. Dunda  
**E-mail:**  
svitlana.dunda@  
gmail.com

**ABSTRACT**

---

The process of producing material goods, meeting the needs and level of the population, the economic and environmental safety of the country depends on the level of development of enterprises. Understanding the peculiarities of the development of food industry enterprises involves assessing their own resources and needs. The intensification of competition and the growth of uncertainty in the external environment necessitate the use of strategic analysis methods. SWOT analysis plays an important role in the formation of strategies, which makes it possible to achieve a strategic balance and analyze possible strategies for the behavior of an enterprise at the market.

The article discusses the process of forming alternative enterprise strategies by the method of dynamic SWOT analysis. The main goals and objectives of the SWOT analysis and its stages are described. Particular attention is paid to the shortcomings of the classical method: the subjectivity of the choice of environmental factors, vague conclusions, rapid obsolescence of information, without taking into account the dynamics and level of uncertainty of the external environment.

The differences between the classical method of SWOT analysis and dynamic SWOT analysis are determined. The methodology for assessing the level of correspondence of pairs of factors “strengths of the enterprise / opportunities of the enterprise” is considered. The main features of the approach to the assessment of pairs of factors “strengths of the enterprise / opportunities of the enterprise” are highlighted. They are the use of a dynamic variable — the rate of increase or decrease of correspondences, as well as taking into account the degree of information uncertainty about the current value of the parameter being estimated.

Calculations were made on the materials of the domestic leader of the beer industry PJSC Obolon. On the basis of the assessment of the speed of achieving the “strengths of the enterprise / opportunities of the enterprise” correspondence and the corresponding calculations using this method, a matrix of weighted dynamic assessments was created. The areas of PJSC Obolon response to the pairs “enterprise strengths / enterprise opportunities” was determined. Alternative strategies for the enterprise are proposed.

---

**DOI:** 10.24263/2225-2924-2021-27-6-8

---

## ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ ДИНАМІЧНОГО SWOT-АНАЛІЗУ

С. П. Дунда, А. В. Тарануха

Національний університет харчових технологій

*Від рівня розвитку підприємств залежить процес виробництва матеріальних благ, задоволення потреб і життєвий рівень населення, економічна й екологічна безпека країни. Розуміння особливостей розвитку підприємств харчової промисловості передбачає оцінку власних ресурсів і потреб. Загострення конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища зумовлює необхідність використання методів стратегічного аналізу. Важливу роль при формуванні стратегій має SWOT-аналіз, який дає змогу скласти стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства на ринку.*

*У статті розглянуто процес формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. Описано основну мету та завдання виконання SWOT-аналізу, його етапи. Особлива увага приділена недолікам класичного методу: суб'єктивізму вибору факторів зовнішнього середовища, неконкретним висновкам, швидкому старінню інформації, неврахуванню динаміки та рівня невизначеності зовнішнього середовища.*

*Визначено відмінності класичного методу SWOT-аналізу від динамічного SWOT-аналізу. Розглянуто методикою оцінки рівня відповідності пар факторів «сильні сторони підприємства/можливості підприємства». Підкреслено головні особливості підходу до оцінки пар «сильні сторони підприємства/можливості підприємства», якими є використання динамічної змінної — швидкості наростання або зниження відповідностей, а також урахування ступеня інформаційної невизначеності про поточне значення параметра, що оцінюється.*

*Розрахунки проведено на матеріалах вітчизняного лідера пивної галузі ПрАТ «Оболонь». На основі проведеної оцінки швидкостей досягнення відповідності «сильні сторони підприємства/можливості підприємства» та відповідних розрахунків за означеною методикою побудовано матрицю зважених динамічних оцінок. Визначено зони реагування ПрАТ «Оболонь» на пари «сильні сторони підприємства/можливості підприємства». Запропоновано альтернативні стратегії для досліджуваного підприємства.*

**Ключові слова:** динамічний SWOT-аналіз, стратегія, підприємство, альтернатива, формування.

**Постановка проблеми.** Розвиток в умовах невизначеності вимагає здійснення постійного процесу розробки та реалізації стратегій, що зумовлює необхідність у якісній системі стратегічного планування на підприємстві. В процесі стратегічного планування одним із найважливіших етапів є розробка альтернативних стратегій. Відсутність достатньої кількості інформації на цю тему зумовила актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стратегічного менеджменту й планування на підприємстві присвятили свої праці такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрикленд, І. Бланк, О. Кузьмін, Е. Кемпбел, М. Корецький, С. Масленников та інші. В той же час тема розробки альтернативних стратегій поки що не знайшла достатнього висвітлення в наукових і практичних дослідженнях, хоча вона є суттєвою складовою стратегічного менеджменту.

**Мета дослідження:** формування альтернативних стратегій підприємства за методом динамічного SWOT-аналізу.

**Матеріали і методи.** У процесі досягнення мети статті та вирішення поставлених завдань використовувались такі методи дослідження: індуктивний — при зборі, систематизації та обробці інформації; дедуктивний — при теоретичному осмисленні проблеми; аналізу та синтезу — при поєднанні складових економічних явищ у єдиному процесі; монографічний — при вивченні діяльності ПрАТ «Оболонь»; абстрактно-логічний — при формуванні вихідних принципів і висновків, узагальненні та критичному аналізі результатів діяльності підприємства; економіко-математичного моделювання — для виявлення зв'язків; графічний — для наочного відображення практичних результатів дослідження; аналітичні методи — при проведенні динамічного SWOT-аналізу.

**Викладення основних результатів дослідження.** Сучасна концепція стратегічного менеджменту розглядає стратегію не тільки як процес досягнення стратегічних цілей, але і як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей. Тож розробка альтернативних стратегій є одним із найважливіших етапів стратегічного управління підприємством.

Одним із популярних методів оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, формування стратегії є класичний SWOT-аналіз (Хоменко, 2015), що передбачає формування стратегії на основі оцінки впливу на підприємство таких груп факторів, як сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Такий метод дає змогу сформулювати перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток (Балабанова, 2001). SWOT-аналіз являє собою узагальнену оцінку для розуміння навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, та ефективного управління підприємством у ньому. Така модель матричного аналізу допомагає управлінцям встановлювати ланцюжки зв'язків між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, між можливостями та загрозами і сильними та слабкими сторонами. Це є основою формування пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). SWOT-аналіз діяльності підприємства застосовують з метою визначення конкурентних переваг і перспективних шляхів розвитку підприємства.

Заповнення кожного з чотирьох квадрантів SWOT-матриці дає змогу виявити й описати чотири типи потенційних стратегічних завдань: у поле SO вказують орієнтири стратегічного розвитку організації, у полі ST — її потенційні стратегі-

чні переваги, квадрант WO визначає орієнтири внутрішніх перетворень підприємства, у квадранті WT фіксуються обмеження його стратегічного розвитку. Завдання подальшої селекції стратегій може вирішуватися декількома способами, наприклад, складанням матриці оцінки можливостей організації, інтерактивної матриці Вайхриха (Михненко, 2017). Результати цього методу стратегічного аналізу є основою для формування набору стратегічних альтернатив та формулювання основних положень стратегічного розвитку підприємств.

Але метод має свої недоліки — досить образні, неконкретні висновки, схематичність, сталий підхід, швидке старіння інформації, нездатність враховувати невизначеність і динаміку зовнішнього середовища підприємства. Особливо це актуально для підприємств з високою та помірною динамікою факторів зовнішнього середовища. Тому сучасний бізнес потребує врахування динамічності факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, зважаючи на рівень їх інформаційної невизначеності.

Проведення SWOT-аналізу для стратегічного розвитку підприємства потребує використання методологічного апарату управління змінами в організації. Цим вимогам відповідає методика модифікованого SWOT-аналізу. Вона являє собою розрахунок середньої швидкості змін відповідностей конкретної пари SO, що «зважена» рівнем інформаційної невизначеності. Особливістю такого підходу до оцінки відповідності SO є використання динамічної змінної — швидкості наростання або зниження цієї відповідності в поточний період аналізу. Наступна особливість складається з урахуванням ступеня інформаційної невизначеності в уявленнях підприємства про поточне значення динамічного параметра (Михненко, 2015).

У концепції динамічного SWOT-аналізу кількісною мірою відповідності сильних сторін підприємства можливостям є величина  $\alpha$ , яка відповідає коефіцієнту адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі (Михненко, 2015):

$$\alpha_{ij} = \alpha_{ij\max}^{-1} \sqrt{\frac{2\mu}{q}}, \quad (1)$$

де  $i$  та  $j$  — номери сильних сторін і можливостей відповідно;  $\alpha_{ij\max}$  — максимальна величина міри відповідності;  $\mu$  — середнє значення швидкості досягнення відповідності сильних сторін підприємства можливостям зовнішнього середовища;  $q$  — середньоквадратичне відхилення експертних оцінок швидкості досягнення відповідності сильних сторін підприємства можливостям зовнішнього середовища.

Тобто у контексті SWOT-аналізу  $\alpha$  є розрахунком середньої швидкості змін відповідності сильної сторони підприємства певній можливості зовнішнього середовища, яка зважена рівнем інформаційної невизначеності.

Методика динамічного SWOT-аналізу складається з формування групою експертів оцінок швидкості досягнення відповідності сильних сторін підприємства можливостям зовнішнього середовища. Оціночна шкала включає значення від «2» до «-2» з кроком 1, зокрема від максимально позитивної динаміки (тобто повної відповідності) до максимально негативної динаміки.

Застосуємо методику динамічного SWOT-аналізу з метою формування альтернативних стратегій для ПрАТ «Оболонь», яке є українським виробником пива з 1980 року. Основна пивоварня розташовується в Києві, також в Україні працює ще 8 заводів. У компанії є власний завод пивного солоду, який у рік виробляє більше 100 тис. т сировини. ПрАТ «Оболонь» експортує не лише пиво, а й солод. Виробник випускає пиво під такими відомими брендами: «Оболонь», «Obolon BeerMix», «Магнат», «Nike premium beer», «Zibert», «Десант» та зосереджений на low mainstream сегменті. Нині ПрАТ робить активні спроби експансії від Південно-Східної Азії, до Африки та Близького Сходу і збільшує частку експорту. Для аналізу обрано сильні сторони та можливості компанії і складено інтерактивну матрицю Х. Вайхриха (рис. 1).

Сильні сторони (S):

- S1 — висока якість продукції;
- S2 — власне виробництво сировини;
- S3 — товарна сертифікація;
- S4 — довга історія та досвід праці;
- S5 — кваліфікований персонал;
- S6 — низька ціна відносно конкурентів.

Можливості (O):

- O1 — податкові пільги;
- O2 — послаблення позицій конкурентів;
- O3 — зменшення витрат;
- O4 — залучення кредиторів та інвесторів;
- O5 — підвищення попиту.

		Сильні сторони (S)					
		S1	S2	S3	S4	S5	S6
Можливості (O)	O1	0	+	0	+	0	0
	O2	+	+	+	+	+	+
	O3	0	+	-	0	+	+
	O4	+	+	+	+	+	0
	O5	+	+	+	+	0	+

**Рис. 1.** Інтерактивна матриця Х. Вайхриха для ПрАТ «Оболонь», сформовано авторами

Інтерактивна матриця Х. Вайхриха дає змогу визначати пріоритети можливостей, виходячи з кількості їх сприятливих поєднань (знак «+»), несприятливих поєднань (знак «-»), відсутності поєднань (знак «0») із сильними сторонами компанії (Hill, Westbrook, 1997). Проведений аналіз показав, що найбільш імовірними та досяжними можливостями є послаблення позицій конкурентів і привернення кредиторів та інвесторів. А найсильнішими внутрішніми силами стали: власне виробництво сировини і довга історія та досвід на ринку.

На основі проведеної оцінки швидкостей досягнення відповідності «сильні сторони/можливості» та відповідних розрахунків за означеною методикою побудовано матрицю зважених динамічних оцінок  $\alpha_{ij}$ .

		Можливості					Середнє значення S
		O1	O2	O3	O4	O5	
Сильні сторони	S1	0,0	61,4	-71,4	100,0	100,0	66,6
	S2	38,8	100,0	100,0	61,4	31,9	66,4
	S3	25,2	31,9	-65,1	100,0	38,8	52,2
	S4	100,0	100,0	63,9	100,0	31,9	79,2
	S5	31,9	63,9	30,4	38,8	0,0	33,0
	S6	31,9	100,0	38,8	-27,5	100,0	59,6
Середнє значення O		38,0	76,2	61,6	71,3	50,5	

**Рис. 2. Матриця зважених динамічних оцінок, %, розраховано авторами**

Аналіз даних матриці показав, що найбільш впливовими і можливими для реалізації є послаблення позицій конкурентів (76,2%), залучення кредиторів та інвесторів (71,3%), а також зменшення витрат (61,6%). Серед наявних сильних сторін підприємства найвпливовішими є історія підприємства та досвід праці (79,2%), висока якість продукції (66,6%) та власне виробництво сировини (66,4%).

Ступінь динамічної відповідності пар «S/O» визначає відповідні зони реагування для ПрАТ «Оболонь» (рис. 3).

Підприємство має непогані перспективи, оскільки до зони негайного реагування потрапило багато пар: S1/O4, S1/O5, S2/O2, S2/O3, S3/O4, S4/O4, S4/O1, S4/O2, S6/O2, S6/O5. Це означає, що, вдало використавши сильні сторони, можна досягти відповідних можливостей без залучення додаткових ресурсів. Натепер відбувається уповільнення зростання обсягів виробництва пива в Україні в цілому і це вже стійка тенденція останніх трьох років. Головною тенденцією 2019 р. стала різка «преміалізація» ринку пива. Зважаючи на те, що в продуктовому портфелі ПрАТ «Оболонь» переважає продукція для low mainstream сегменту, то за рахунок традицій забезпечення високої якості продукції, товарної сертифікації, репутації можна для переходу на вищі сегменти ринку залучати кредиторів та інвесторів, формувати попит споживачів, послаблюючи таким чином позиції своїх конкурентів.

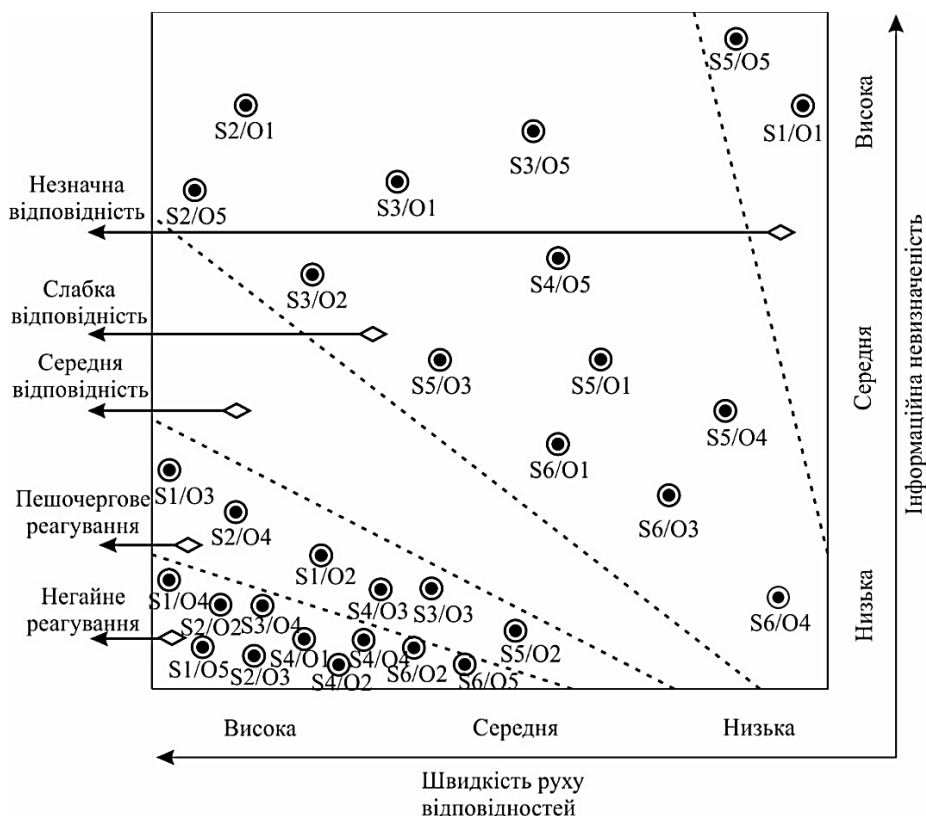


Рис. 3. Зони реагування ПрАТ «Оболонь» на пари «S/O», побудовано авторами за допомогою Draw.io

До стратегічного плану потрібно внести зміни, що стосуються пар зони першочергового реагування: S1/O2, S1/O3, S2/O4, S3/O3, S4/O3, S5/O2. В основному вони показують, що за рахунок забезпечення кваліфікованим колективом високої якості продукції можна послабити позиції конкурентів, зменшити витрати, а також привернути увагу кредиторів та інвесторів.

Переважає більшість пар потрапила в зону слабкої відповідності: S2/O1, S2/O5, S3/O1, S3/O2, S3/O5, S4/O5, S5/O1, S5/O3, S5/O4, S6/O1, S6/O3, S6/O4. У цій зоні лежать точки, реалізація яких можлива лише в комплексі з іншими. Тобто ПрАТ «Оболонь» повинно планомірно використовувати свої можливості щодо стимулювання попиту споживачів, зменшення витрат і послаблення позицій конкурентів у процесі розвитку своїх сильних сторін — вертикальній інтеграції, кваліфікованого персоналу тощо.

Пари S1/O1 та S5/O5 потребують моніторингу сильних сторін і можливостей, що їх складають.

### Висновки

Динамічний SWOT-аналіз є ефективним інструментом для розробки альтернативних стратегій, адже, крім класичних пар «сильні сторони/можливості»,

розглядається динамічна складова — швидкість зростання або зниження цієї відповідності і ступінь невизначеності середовища, в якому підприємство функціонує. За результатами аналізу можна сказати, що ПрАТ «Оболонь» має багато можливостей, які воно може реалізувати вже зараз. Динамічний SWOT-аналіз показав, що найкращими альтернативними стратегічними напрямками для ПрАТ «Оболонь» є залучення інвесторів та кредиторів завдяки своєму великому досвіду та довгій історії праці, послаблення позицій конкурентів завдяки налагодженому виробництву власної сировини і перегляду вектора розвитку на ринку пива.

Сучасні підприємства харчової промисловості повинні бути проактивними, гнучкими у прийнятті рішень, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, розглядати всі можливі варіанти стратегій. На нашу думку, саме застосування методики динамічного SWOT-аналізу до специфіки розвитку підприємств харчової промисловості доцільно використовувати для моделювання ними власних альтернативних стратегій.

Подальші дослідження можуть полягати у поєднанні запропонованої методики з класичними інструментами SWOT-аналізу та іншими методами стратегічного і математичного аналізу для інтеграції їх у систему інформаційного забезпечення процесів управління на підприємствах харчової промисловості.

### **Література**

Балабанова, Л. В. (2001). *SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій підприємства*. Донецьк: ДонДУЕТ.

Михненко, П. А. (2015). Динамическая модификация SWOT-анализа. *Математические методы и модели*. 18(417), 60—68.

Михненко, П. А. (2017). *Модели и методы стратегического анализа структурно-культурных свойств организации*: монографія. Москва, Университет «Синергия».

Томпсон, А., Стрикленд, А. (2011). *Стратегический менеджмент*. Киев: Вільямс.

Фляйшер, К., Бенсуссан, Б. (2005). *Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе* / пер. с англ. Москва: Бином. Лаборатория знаний.

Хоменко, О. І. (2015). Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 3, 131—137.

Hill, T., Westbrook, R. (1997). SWOT analysis. It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46—52.