

## АНАЛІЗ ПОКАЗНИКА, ПРИЧИН І НАСЛІДКІВ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗРИВУ У ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Коваль З.О., канд. екон. наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Постановка проблеми.** Виникнення стратегічного розриву (стратегічної прогалини) вказує на певне розходження між наявними стратегічними можливостями підприємства та їх очікуваним значенням, тобто таким значенням цього показника, що потрібний для виконання стратегії та не ставив би під сумнів її успішну реалізацію. Існування відмінності між бажаними та фактичними можливостями підприємства є наслідком неврахування усіх змін, що можуть мати місце як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах підприємства. Такі зміни у внутрішньому середовищі призводять до формування різниці між необхідними та існуючими ресурсами, у зовнішньому - до зміни здатності підприємства адекватно реагувати на ймовірні загрози або можливості, що можуть виникнути. Врахування впливу факторів зовнішнього середовища та їх змін у довгостроковій перспективі, аналіз внутрішнього потенціалу підприємства і можливостей його найповнішого використання, з огляду на виклики та непередбачувані обставини, що можуть скластися у майбутньому, дасть змогу дослідити величину стратегічного розриву у разі його виникнення та знайти способи його усунення або зменшення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання існування стратегічного розриву та пошук шляхів його усунення (або мінімізації) є об'єктом дослідження у працях багатьох українських та закордонних вчених [1–10].

Зокрема, у [1] запропоновано методику формування стратегії розвитку підприємства на основі застосування SPACE-аналізу із застосуванням динамічного підходу та розробки матриці стратегічних рішень для визначених базових траєкторій, що базується на порівнянні можливих стратегічних розривів. Практична сторона виявлення і врахування стратегічних розривів за допомогою методів програмування розкрита у [2–3]. Дослідження цього питання за методологією GAP-аналізу містить [4]. Розширений аналіз причин формування стратегічного розриву приведений у [5]. Дослідженню показників, що характеризують цей процес присвячено [6–8], застосування з цією метою логіки нечітких множин викладено у [9], а ймовірнісних величин у [10–12].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Основними причинами виникнення стратегічного розриву у плануванні діяльності підприємств є нестача ресурсів, певні технологічні обмеження та недоліки в управлінні. Зокрема, недоліки в управлінні можуть стосуватися допущених помилок при

формуванні та реалізації стратегії підприємства, наприклад, недотримання етапів і невиконання показників стратегічного плану, невміння пояснити зміст стратегії підлеглим, нездатність передбачити несподівані зміни у зовнішньому середовищі та вчасно відреагувати на них.

Вчасне виявлення ймовірності виникнення стратегічного розриву у можливостях підприємства за факторами, що можуть це спричинити, дасть змогу запобігти цьому або мінімізувати величину розриву. Оцінювання величини стратегічного розриву, дослідження її структури, встановлення причинно наслідкових зв'язків між змінами у впливах внутрішніх і зовнішніх факторів та значенням показника розриву є важливою умовою для управління стратегією розвитку підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Розроблення методичних підходів до оцінювання величини стратегічного розриву, її структури, причин і наслідків її виникнення, формування рекомендацій і заходів з мінімізації цього показника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існування різниці між фактичними можливостями підприємства і його можливостями у майбутньому, які потрібні для успішної реалізації стратегії, вказує на те, що для досягнення своїх стратегічних цілей підприємству необхідні зміни, які б забезпечили необхідний приріст можливостей. Досить часто такі зміни стосуються підвищення внутрішнього потенціалу підприємства за допомогою заходів з підвищення інноваційної активності та ефективності використовуваних різного роду ресурсів, модернізація техніки і використовуваних технології, широке застосування маркетингових заходів та оптимізація розподілу продукції, удосконалення організаційної структури, політики стимулювання та розвитку персоналу. Крім того, у тому випадку, якщо зазначені заходи не призводять до усунення або суттєвого скорочення показника розриву, варто переглянути стратегічні цілі та основні параметри стратегічного планування, зробити їх більш реальними і обґрунтованими. При цьому доцільним буде застосувати сценарний метод аналізу, який дає змогу дослідити усю сукупність факторів та їх можливих впливів у майбутньому, сформувані відповідні сценарії, оцінити ймовірності їх настання та можливі напрями розвитку. Врахування зовнішніх обставин дасть змогу підприємству сформувані найбільш оптимальний план залучення ресурсів для реагування на них.

Загалом, ймовірність успішної реалізації стратегії підприємств перебуває у залежності від факторів, які можна умовно розділити на дві основні групи, що представляють потенціал ринку, потенціал підприємства. Потенціал ринку представляє собою оцінку його місткості, особливостей ринкової кон'юнктури, ринкових тенденцій і споживчих потреб. Тоді як внутрішній потенціал підприємства характеризує сукупність можливостей, ресурсів і здібностей підприємства для досягнення своїх цілей і успішної діяльності на ринку, і визначається такими факторами, як його фінансовий стан, наявність і ефективність використання різного роду ресурсів, інноваційність, репутація на ринку, можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно, вплив зазначених факторів призводить до виникнення певних типів стратегічного розриву, які за характером цього впливу: внутрішньо і зовнішньо орієнтовані. Внутрішньо орієнтований стратегічний розрив виникає внаслідок змін, що відбуваються всередині підприємства, тоді як зовнішньо орієнтований стратегічний розрив пов'язаний з зовнішніми факторами, такими як зміни на ринку, конкуренція, технологічні прориви тощо. Зокрема, перший тип виникає, коли підприємство для реалізації своєї стратегії потребує значних змін всередині структури, процесів, культури або, навіть, своєї стратегії, що може включати переорієнтацію бізнес-моделі, реорганізацію підрозділів, зміни в лідерстві або корпоративну культуру. Другий – виникає внаслідок зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку, технологічні інновації, зміни в законодавстві або конкуренція тощо, на які підприємство не може впливати, але може для мінімізації їх негативного впливу застосувати заходи з адаптації до нових технологій, відповідні реакції на зміни в споживчому попиті або оцінку стратегій конкурентів.

Також внутрішньо орієнтований розрив можна структурувати на інноваційний (як наслідок внутрішніх інноваційних процесів, таких як дослідження та розробка нових продуктів або технологій) і організаційний (наслідок змін в структурі, культурі або управлінні підприємством, що можуть виникати в результаті певних стратегічних рішень чи перегляду корпоративних цілей). Відповідно, зовнішньо орієнтований стратегічний розрив можемо структурувати на технологічний (викликаний змінами в технологіях) та ринковий (пов'язаний із змінами у характері споживчого попиту, конкуренції чи інших змін у ринковій кон'юнктурі).

Таке структурування та поділ стратегічного розриву на типи дасть змогу краще розуміти їх причини і вплив, ефективніше реагувати та адаптуватися підприємствам до змін у їхньому бізнес-середовищі.

Досить часто застосовується структурування стратегічних розривів на ординарні, що є достатньо прогнозованими, і екстраординарні, що є наслідками впливу складно прогнозованих факторів, разового характеру, які потребують оперативного реагування. Поєднання у дослідженні стратегічних розривів різних способів виділення їх типів та аналізу їх структури дасть змогу деталізувати причини їхнього виникнення, дослідити увесь спектр причинно-наслідкових взаємозв'язків формування цього показника, обрати оптимальні заходи з його скорочення.

Одним із методів дослідження впливу факторів на показник стратегічного розриву є багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз. Застосування його дасть змогу оцінити величину впливу на показник стратегічного розриву (результативний показник) кожного із введених у модель факторів (що характеризують зміну внутрішніх можливостей підприємства (його потенціалу) та зміни ринкового середовища) при фіксованому середньому значенні інших факторів. Важливою умовою є відсутність чіткого функціонального зв'язку між факторами, що і спостерігається у цьому випадку. Тобто отримаємо функцію виду (1–2):

$$y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n). \quad (1)$$

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (2)$$

де  $y$  — розрахункові значення показника стратегічного розриву;  
 $x_1, x_2, \dots, x_n$  — факторні показники, що характеризують зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, які мають вплив на показник стратегічного розриву;  
 $a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$  — параметри рівняння (можна обчислити способом найменших квадратів), які характеризують граничний приріст результативного показника  $y$  залежно від граничного приросту кожного факторного показника  $x$  ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ) на одиницю (якщо інші значення факторів стали).

Прикладом використання цієї функції може бути модель (3):

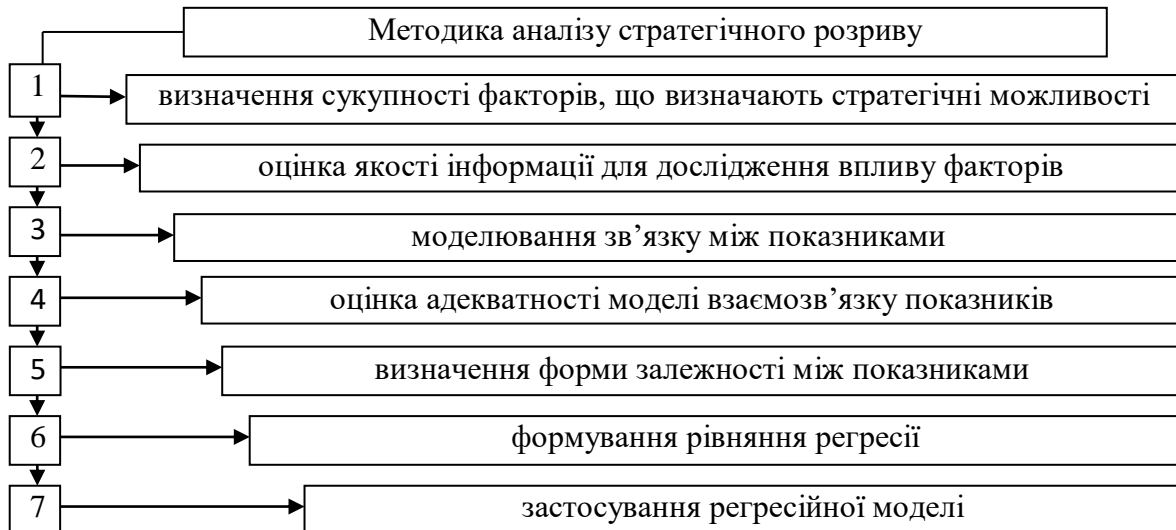
$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4, \quad (3)$$

де  $a_1$  — рівень зміни економічних акторів;  
 $a_2$  — рівень зміни організаційних факторів;  
 $a_3$  — рівень зміни соціальних факторів;  
 $a_4$  — рівень зміни інноваційних факторів;  
 $a_5$  — рівень зміни зовнішніх факторів.

Важливо, що емпіричне обґрунтування типу функції стратегічного розриву за допомогою графічного аналізу зв'язків для багатфакторних моделей майже непридатне. Форму зв'язку можна визначати добором функцій різних типів, але це пов'язане з трудомісткими розрахунками. Однак, будь-яку функцію багатьох змінних можна звести до лінійного вигляду шляхом логарифмування або заміни змінних. Важливо, що у степеневій моделі параметри рівняння  $a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$  характеризують кількісний зв'язок між результативною ознакою  $y$  та кожною пояснювальною змінною  $x$  у відсотковому значенні, тому значення цих параметрів інтерпретуються таким чином: якщо  $x_1$  зросте (або зменшиться) на  $1\%$ , а  $x_2, x_3, \dots, x_n$  не зміняться, то  $y$  зросте (або зменшиться) на  $a_1\%$  і т. д.

Методика оцінки стратегічного розриву за допомогою багатфакторного кореляційно-регресійного аналізу включатиме виконання таких етапів (рис. 1).

Розглянемо детальніше зміст етапів процесу застосування багатфакторного кореляційно-регресійного аналізу для дослідження формування показника стратегічного розриву. На першому етапі під час визначення сукупності факторів, що спричиняють розрив варто дотримуватись таких вимог: можливість кількісного вимірювання факторів (кількість досліджень має у 6–8 разів перевищувати кількість досліджуваних факторів); вибір постійного інформаційного джерела; оцінка наявності причинно-наслідкових зв'язків між показниками, виключення факторів; критерій надійності яких за  $t$ -критерієм Стюдента менший за табличне значення; виключення взаємопов'язаних факторів і таких, зв'язок яких із результативним показником має функціональний характер.



**Рис. 1. Методика оцінки стратегічного розриву можливостей підприємства за допомогою багатфакторного кореляційно-регресійного аналізу.**

*Джерело: власна розробка автора.*

На другому етапі потрібно здійснити перевірку досліджуваних даних на достовірність, однорідність за допомогою розрахунку середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації, а також оцінити відповідність досліджень закону нормального розподілу (значення показників потрібно згрупувати біля середнього їх значення, а кількість варіантів із критичними значеннями має бути мінімальним).

Третій етап передбачає обґрунтований вибір типу рівняння регресії, що представляє вплив факторів на показник стратегічного розриву, відповідного характеру зв'язку (лінійний, степеневий чи логарифмічний) у багатфакторній моделі.

На четвертому етапі доцільно дослідити адекватність обраних моделей стратегічного розриву за допомогою розрахунку критерію Фішера  $F$ , середньої похибки апроксимації  $\bar{\varepsilon}$  і множинного коефіцієнта детермінації  $R$ .

Оцінка щільності зв'язку між показником стратегічного розриву та факторними показниками здійснюється за відповідною шкалою.

П'ятий етап полягає у ранжуванні факторів, що чинять вплив на формування показника стратегічного розриву, на результативний показник за рівнем впливу на основі розрахунку парних й часткових коефіцієнтів кореляції рівняння регресії, а також визначення  $t$ -критерію Стьюдента, за допомогою якого оцінюються надійність отриманих результатів.

Останній завершальний етап полягає у практичному застосуванні сформованої моделі з метою оцінювання показника стратегічного розриву можливостей підприємства, виявлення резервів його мінімізації, прогнозування його рівня. Вплив факторів на рівень результативного показника найчастіше оцінюється за допомогою коефіцієнтів еластичності, який характеризує відносну зміну значення результативного показника зі зміною кожного фактора на 1%, якщо припустити, що інші фактори залишаться незмінними. Застосування цього

коефіцієнта дасть змогу усунути різнорозмірність показників і спростити їхню порівнюваність за рахунок використання відносних величин.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропонована методика аналізу стратегічного розриву дасть змогу дослідити вплив факторів внутрішнього середовища, що представляють можливості використання різного роду ресурсів підприємства, та фактори зовнішнього середовища, що завдяки своєму сприятливому або несприятливому впливу або створюють умови для розвитку підприємства, або перешкоджають йому, отримати оцінку здатності підприємства до подолання цього розриву у найкоротші терміни.

Подальші дослідження стосуватимуться апробації зазначеної методики для вивчення залежності показника стратегічного розриву можливостей вітчизняних підприємств від факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ з метою виявлення прихованих резервів його усунення або зниження.

### Перелік посилань

1. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Схід*. 2016. № 4. С. 5–16.
2. Ковені М. Стратегічний розрив: Технології втілення корпоративної стратегії у життя. Київ. 2020. 240 с.
3. Bryman, A., & Bell, E. *Business research methods*. USA: Oxford University Press, 2015. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2525658> (дата звернення: 20.04.2024).
4. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2020. С. 61-64.
5. David, F. *Strategic Management: Concepts and Cases* 13th ed. Essex: Pearson Education Limited, 2011, 694 p.
6. Dixit, A., & Nalebuff, B. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*. N.Y.: Norton, 1991. URL: <https://www.amazon.com/Thinking-Strategically-Competitive-Business-Paperback/dp/0393310353> (дата звернення: 20.04.2024).
7. Drucker, P. F. *Management Challenges for 21st Century*. New York: Harper Business, 1999. 224 p.
8. Drucker, P. F. *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books, 2002. 352 p.
9. 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*, 5(1), 2014. P. 45–55.
10. Elshamly, A. B. *Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs)*. A PhD thesis submitted to the University of Gloucestershire, 2013. URL: <https://eprints.glos.ac.uk/454/> (дата звернення: 20.04.2024).
11. Koval, Z. *Vector of the effectiveness of the company's strategy*. *Der Stand der Entwicklung von Wissenschaft und Technik im XXI Jahrhunderts: Wirtschaft,*

Management und Marketing, Tourismus, Bildung, Psychologie, Geographie, Philologie, Geschichte, Kunstgeschichte. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 22. Teil 2. 2023.

12. Koval, Z. Strategic opportunities of the enterprise and their assessment in conditions of uncertainty of the external environment. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. 2(29-02), P. 35–43 URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-019>. (дата звернення: 20.04.2024).

## References

1. Balan, V., Tymchenko, I. (2016). Formation of the company's development strategy based on dynamic SPACE analysis [Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva na osnovi dynamichnoho SPACE-analizu]. *Skhid*. No. 4. P. 5–16.
2. Koven, M. (2020). *Strategic gap: Technologies for implementing corporate strategy [Stratehichnyi rozryv: Tekhnolohii vtilennia korporatyvnoi stratehii u zhyttia]*, Kyiv, 240 p.
3. Bryman, A., Bell, E. (2015). *Business research methods*. USA: Oxford University Press, available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2525658>. (last accessed 20.04.2024).
4. Krainiuchenko, O., Petrovych, M. (2020). GAP analysis as an effective tool for assessing strategic gaps: essence and methodology [GAP-analiz yak efektyvnyi instrument dlia otsiniuvannia stratehichnykh rozryviv: sutnist ta metodolohiia]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. P. 61-64.
5. David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases 13th ed.* Essex: Pearson Education Limited, 694 p.
6. Dixit, A., & Nalebuff, B. (1991) *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*. N.Y.: Norton, available at: <https://www.amazon.com/Thinking-Strategically-Competitive-Business-Paperback/dp/0393310353> (last accessed 25.04.2024).
7. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for 21st Century*. New York: Harper Business, 224 p.
8. Drucker, P. F. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books, 352 p.
9. 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*, No. 5(1), P. 45-55.
10. Elshamly, A.B. (2013). Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs). *A PhD thesis submitted to the University of Gloucestershire*, available at: <https://eprints.glos.ac.uk/454/> (last accessed 25.04.2024).
11. Koval, Z. (2023). Vector of the effectiveness of the company's strategy. The level of development of science and technology in the XXI century: Economics, Management and Marketing, Tourism, Education, Psychology, Geography, Philology, History, Art History. *Monographic series «European Science»*. Book 22. Part 2, P. 74–81.

12. Koval, Z. (2023). Strategic opportunities of the enterprise and their assessment in conditions of uncertainty of the external environment. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, No 2(29–02), P. 35–43.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 338.24:658.152; JEL Classification: M21

### Коваль З.О. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКА, ПРИЧИН І НАСЛІДКІВ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗРИВУ У ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Мета.** Оцінювання показника стратегічного розриву у плануванні діяльності та вибору напрямку розвитку вітчизняних підприємств, аналіз причин і наслідків розриву між наявними стратегічними можливостями підприємства та їх очікуваним значенням. **Методика дослідження.** Методика побудована на використанні методів: логічний аналіз, узагальнення, систематизація, прогнозування, деталізація та групування показників, кореляційно-регресійний метод. **Результати.** Запропонована методика аналізу стратегічного розриву дасть змогу дослідити вплив факторів внутрішнього середовища, що представляють можливості використання різного роду ресурсів підприємства, та фактори зовнішнього середовища, що завдяки своєму сприятливому або несприятливому впливу або створюють умови для розвитку підприємства, або перешкоджають йому. Дослідження стратегічного розриву на основі запропонованої методики значно розширює можливості аналізу стратегічного розриву, його причин та способів подолання. **Наукова новизна.** Структуровано та деталізовано показник стратегічного розриву, як і фактори, що його спричиняють. Застосовано багатфакторний кореляційно-регресійний метод для аналізу стратегічного розриву. **Практична значущість.** Застосування запропонованої методики для потреб аналізу стратегічного розриву підприємства сприятиме більш точній та об'єктивній оцінці його можливостей у довгостроковій перспективі, а також вибору такого варіанта стратегії, у якому подолання цього розриву вимагатиме від підприємства найменше затрат часу і ресурсів.

**Ключові слова:** стратегічний розрив, стратегічні можливості, багатфакторний кореляційно-регресійний аналіз, ресурси підприємства.



**UDC 338.24:658.152; JEL Classification: M21**

**Koval Z.O. ANALYSIS OF THE INDICATOR, CAUSES AND CONSEQUENCES OF THE EMERGENCE OF A STRATEGIC GAP IN THE PLANNING OF ENTERPRISES**

**Goal.** Evaluation of the indicator of the strategic gap in the planning of activities and the choice of the direction of development of domestic enterprises, analysis of the causes and consequences of the gap between the existing strategic capabilities of the enterprise and their expected value. **Research methodology.** The methodology is based on the use of methods: logical analysis, generalization, systematization, forecasting, detailing and grouping of indicators, correlation-regression method. **The results.** The proposed method of analyzing the strategic gap will make it possible to investigate the influence of internal environmental factors, which represent the possibilities of using various types of enterprise resources, and external environmental factors, which, thanks to their favorable or unfavorable influence, either create conditions for the development of the enterprise, or hinder it. The study of the strategic gap based on the proposed methodology significantly expands the possibilities of analyzing the strategic gap, its causes and ways of overcoming it. **Scientific novelty.** The indicator of the strategic gap is structured and detailed, as well as the factors causing it. A multivariate correlation-regression method was used to analyze the strategic gap. **Practical significance.** The application of the proposed methodology for the needs of analyzing the company's strategic gap will contribute to a more accurate and objective assessment of its capabilities in the long term, as well as the choice of a strategy option in which overcoming this gap will require the least amount of time and resources from the company.

**Keywords:** strategic gap, strategic opportunities, multivariate correlation-regression analysis, enterprise resources.

**Відомості про авторів / About the Authors**

Коваль Зоряна Остапівна — кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка», доцент кафедри обліку та аналізу, м. Львів, Україна; email: zoriana.o.koval@lpnu.ua; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>; Моб.(093) 744-29-30.

Koval Zoryana — Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Lviv Polytechnic National University, Associate Professor of the Department of accounting and analysis, Lviv Ukraine.