

УДК 004.67:339.1:684

Васьків Оксана Миколаївна

*старший викладач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Vaskiv Oksana

*Senior Lecturer Department of Digital Economics and Business Analytics
Lviv Ivan Franko National University
ORCID: 0000-0001-8312-2828*

Тимчишин Софія Орестівна

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальності 051 «Економіка», ОП «Інформаційні технології в бізнесі»
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Tymchyshyn Sofiia

*Graduate of the first (Bachelor) Level of Education
Specialty 051 «Economics», EP «Information Technologies in Business»
Lviv Ivan Franko National University*

**СИСТЕМА ВІЗУАЛЬНОГО КОДУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ
АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ
ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «ФАЙНІ МЕБЛІ ЛЬВІВ»
SYSTEM OF VISUAL CODING OF STRATEGIC ALTERNATIVES
FOR IDENTIFICATION OF THE RISKS OF THE INTERNET STORE
«FINE FURNITURE LVIV»**

Анотація. Вступ. Сучасний розвиток бізнесу передбачає врахування різноманітних факторів, які впливають на діяльність підприємства. Серед ефективних інструментів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації виділяють SWOT-аналіз, який забезпечує виявлення

сильних та слабких сторін компанії, можливості та загрози, що виникають в її діяльності, а також установлення взаємозв'язків між ними. Особливо важливим є застосування SWOT-аналізу для інтернет-магазинів, які функціонують в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Оцінка інтернет-магазину «Файні Меблі Львів», який успішно функціонує на ринку понад 10 років, дає можливість виявити його стратегічні переваги та шляхи подальшого розвитку в умовах високої конкуренції.

Мета. Основною метою стаття є проведення SWOT-аналізу онлайн-магазину меблів «Файні Меблі Львів» для визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: аналіз відкритих джерел інформації про діяльність інтернет-магазину «Файні Меблі Львів». В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: абстрагування (для виділення ключових аспектів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які впливають на успішність підприємства); SWOT-аналіз як методологія для систематичного оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Результати. У статті досліджено стратегічні проблеми та альтернативи розвитку онлайн-магазину «Файні Меблі Львів», який є одним із провідних гравців на ринку меблевої роздрібної торгівлі у Західному регіоні України. Проаналізовано та здійснено оцінку внутрішнього середовища підприємства шляхом експертного оцінювання важливості кожного фактору та побудовано матриці SWOT-аналізу. Розглянуто та охарактеризовано фактори, які допомагають оцінити бізнес з різних сторін, а саме: *Strenghts* (сильні сторони), *Weaknesses* (слабкі сторони), *Opportunities* (можливості) та *Threats* (загрози). Обґрунтовано переваги використання SWOT-аналізу, який допомагає узагальнити результати дослідження та виявити оптимальні шляхи дій.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впровадженні сучасних інформаційних технологій для покращення обслуговування клієнтів (автоматизація процесів, використання чат-ботів, CRM-систем та аналітичних інструментів допоможе покращити взаємодію з клієнтами, підвищити рівень сервісу і ефективність продажів); оптимізація логістичних процесів (удосконалення системи доставки та складування допоможе знизити витрати на логістику, скоротити терміни доставки та підвищити загальну задоволеність клієнтів); запуск мобільного додатку (створення додатку для зручнішого доступу до продукції та консультацій, що може розширити аудиторію серед молоді). Це надасть змогу розширити можливості функціонування магазинів «Файні Меблі Львів».

Ключові слова: візуальне кодування, SWOT-аналіз, абстрагування, фактори, сильні сторони, слабкі сторони, стратегічні проблеми, матриця вірогідності, KPI.

Summary. *Introduction. Modern business development involves taking into account various factors that affect the company's activities. Among the effective tools for analyzing the internal and external environment of the organization, SWOT analysis is distinguished, which ensures the identification of the company's strengths and weaknesses, opportunities and threats arising in its activities, as well as the establishment of relationships between them. The application of SWOT analysis is especially important for online stores that operate in conditions of high competition and dynamic changes in the market environment. The assessment of the Fine Furniture Lviv online store, which has been successfully operating on the market for 10 years, provides an opportunity to identify its strategic advantages and ways of further development in conditions of high competition.*

Purpose. The main purpose of the article is to conduct a SWOT analysis of the online furniture store «Fine Furniture Lviv» to determine strategic problems and alternatives for the development of the enterprise.

Materials and methods. The research materials are: analysis of open sources of information about the activities of the Fine Furniture Lviv online store. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: abstraction (to highlight key aspects in the internal and external environment that affect the success of the enterprise); SWOT analysis as a methodology for systematic assessment of internal and external factors affecting the company's activities.

Results. The article examines strategic problems and alternatives for the development of the Fine Furniture Lviv online store, which is one of the leading players in the furniture retail market in the Western region of Ukraine. The internal environment of the enterprise was analyzed and assessed by means of an expert assessment of the importance of each factor, and a SWOT analysis matrix was constructed. Factors that help to evaluate the business from different angles are considered and characterized, namely: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. The advantages of using a SWOT analysis, which helps to generalize the research results and identify optimal courses of action, are substantiated.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on the implementation of modern information technologies to improve customer service (automation of processes, the use of chatbots, CRM systems and analytical tools will help to improve interaction with customers, increase the level of service and sales efficiency); optimization of logistics processes (improvement of the delivery and warehousing system will help reduce logistics costs, shorten delivery times and increase overall customer satisfaction); launching a mobile application (creating an application for more convenient access to products and consultations, which can expand the audience among young people). This will make it possible to expand the functioning of «Fine Furniture Lviv» stores.

Key words: *visual coding, SWOT analysis, abstraction, factors, strengths, weaknesses, strategic issues, probability matrix, KPI.*

Постановка проблеми. Розвиток онлайн магазину «Файні Меблі Львів» відбувається в умовах високої конкуренції, активного розвитку онлайн-торгівлі, а також зростаючих вимог споживачів до якості. Технологічний прогрес і зміни в споживчих уподобаннях вимагають від компанії постійного моніторингу зовнішнього середовища та адаптації стратегії розвитку для забезпечення конкурентоспроможності. Для визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку магазину доцільним є проведення SWOT-аналізу, оцінюючи бізнес з різних сторін – сильних та слабких, а також окреслюючи можливості та загрози для нього.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність зазначеної проблеми створює об'єктивну необхідність для поглиблення наукових досліджень у сфері визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку інтернет-магазину.

Безпосередньо визначену тематику висвітлювали у своїх працях такі дослідники, як А. Аверянова [1], О. Корсун [2], Л. Кухаренко [3], П. Сидорук [4], Н. Косар [4], О. Тищенко [6] та ін.

Метою статті є проведення SWOT-аналізу онлайн-магазину меблів «Файні Меблі Львів» для визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: аналіз відкритих джерел інформації про діяльність інтернет-магазину «Файні Меблі Львів». В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: абстрагування (для виділення ключових аспектів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які впливають на успішність підприємства); SWOT-аналіз як методологія для систематичного оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Виклад основного матеріалу. Будь-який бізнес періодично потребує адаптації до мінливих ринкових умов. Однак перед внесенням змін важливим є аналіз наслідків, а також сильних і слабких сторін ідеї. Більшість підприємців помилково не приділяють належної уваги аналізу свого бізнесу. У них склалася стереотипна думка про те, що для дослідження потрібно витратити велику кількість ресурсів, в тому числі грошей. Але це твердження не завжди вірне [2].

З таким завданням при мінімальних вкладеннях допоможе впоратися інструмент SWOT аналіз. Витрачений час окупиться важливими даними, які можна буде використовувати для розвитку на найближчі кілька років [3].

SWOT-аналіз підприємств складається з 4 факторів, які допомагають оцінити бізнес з різних сторін [1-5]:

- Strengths (сильні сторони). Це внутрішні якості послуг і товарів, які є важливою перевагою компанії (товару, послуги) і допомагають збільшити продажі та частку на ринку.

- Weaknesses (слабкі сторони). Слабкі сторони підприємства, товару або послуги, технічні обмеження, потенційні перешкоди швидкому зростанню чи розвитку. Необхідно постійно стежити за ними й усувати до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів та досягнення основних KPI.

- Opportunities (можливості). Завжди є фактори, які можна використати на користь підприємства. Потрібно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використовувати.

- Threats (загрози). Зовнішні події, які потенційно загрожують вашій справі, можуть зменшити прибуток, зіпсувати репутацію, перешкодити виробництву тощо.

SWOT-матриця завершує аналіз діяльності підприємства та є ключовим етапом для формування стратегії розвитку бізнесу. Вона

допомагає узагальнити результати дослідження та виявити оптимальні шляхи дій. На перетині сторін утворюються ключові вузли аналізу [5, 6]:

- Strengths – Opportunities (Сильні сторони – Можливості). На цьому етапі важливо вивчити, як сильні сторони компанії можуть сприяти максимальному використанню можливостей ринку. Кожну можливість слід розглядати через призму наявних ресурсів і переваг. «Як ми можемо задіяти наші сильні сторони для розширення та досягнення нових висот?»;

- Weaknesses – Opportunities (Слабкі сторони – Можливості). Аналіз слабких сторін у поєднанні з можливостями допоможе виявити шляхи для покращення роботи підприємства. Тут варто замислитись над тим, як можна нейтралізувати слабкі сторони, використовуючи можливості. «Як ми можемо подолати наші недоліки, аби скористатися наявними шансами на ринку?»;

- Strengths – Threats (Сильні сторони – Загрози). При зіставленні сильних сторін із загрозами, необхідно продумати стратегії захисту від зовнішніх чинників. «Як ми можемо використовувати наші сильні сторони для зменшення впливу загроз на бізнес? Як бути готовими до можливих негативних змін?»;

- Weaknesses – Threats (Слабкі сторони – Загрози). Аналіз поєднання слабких сторін із загрозами виявляє потенційні ризики для бізнесу. Це дозволяє заздалегідь планувати заходи для їхнього нейтралізування та мінімізації впливу. «Як ми можемо зменшити вплив наших слабких сторін, щоб захистити компанію від зовнішніх небезпек?».

Враховуючи універсальність та ефективність SWOT-аналізу, застосуємо цей метод для оцінки діяльності мережі меблевих магазинів «Файні Меблі Львів», щоб визначити стратегічні напрямки розвитку компанії. Це дозволить систематично оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес, та розробити збалансовану стратегію для посилення конкурентних позицій магазину на ринку меблів [7-9].

Етап 1. Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують. Визначення міри їх впливу.

Для мережі меблевих магазинів «Файні Меблі Львів» можна виділити такі **сильні сторони**: широкий асортимент товарів (у магазині представлено різноманітні категорії меблів, включаючи дивани, ліжка, шафи, столи, стільці та аксесуари; це дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів і є вагомою перевагою магазину серед конкурентів); наявність власної служби доставки («Файні Меблі Львів» забезпечує доставку замовлень безпосередньо до дверей клієнта, що спрощує процес покупки і підвищує комфорт для споживачів); високий рівень сервісу та консультування клієнтів (кваліфіковані менеджери забезпечують професійну консультацію, що допомагає клієнтам зробити правильний вибір та формує позитивний досвід покупки); позитивна репутація та визнаний бренд на ринку («Файні Меблі Львів» здобули довіру клієнтів завдяки високій якості продукції та відмінному обслуговуванню, це забезпечує конкурентні переваги); наявність досвіду роботи на ринку понад 10 років (компанія має багаторічний досвід, що свідчить про її стабільність і здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку); співпраця з провідними виробниками (компанія має довготривалі відносини з провідними українськими та європейськими постачальниками меблів, що забезпечує стабільність поставок і широкий вибір продукції); гнучкі умови оплати (магазин пропонує клієнтам кілька способів оплати (розстрочка, кредит, безготівковий розрахунок), що робить покупки доступнішими); професійний персонал (досвідчені співробітники, які добре знаються на продукції, що підвищує рівень обслуговування та допомагає створити позитивний клієнтський досвід); наявність зручної системи повернення товарів (магазин пропонує простий і швидкий процес повернення меблів у разі невідповідності чи дефекту, що підвищує довіру клієнтів до бренду).

Міра впливу кожного фактору (сильної сторони) відображена у таблиці 1 шляхом їх розміщення на перетині відповідної їм вірогідності використання переваги та впливу цієї конкретної сильної сторони магазину на його роботу (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця вірогідність впливу сильних сторін

Вірогідність використання переваг	Вплив сильних сторін		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	Широкий асортимент товару	Позитивна репутація та визнаний бренд на ринку	Співпраця з провідними виробниками
Середня (С)	Високий рівень сервісу	Наявність власної служби доставки	Десятирічний досвід на ринку
Низька (Н)	Гнучкі умови оплати	Професійний персонал	Наявність зручної системи повернення товарів

Джерело: авторська розробка

Фактори, які потрапили на поля ВС, ВП та СС (широкий асортимент товару, високий рівень сервісу та позитивна репутація бренду, його визнання на ринку), мають великий вплив на підприємство і їх необхідно обов'язково враховувати при розробці стратегії магазину. Фактори, які потрапили на поля ВМ і СП (співпраця з провідними виробниками та наявність власної служби доставки), мають середній вплив на магазин. Інші фактори, хоч і чинять вплив, є не настільки вагомими, тож при проведенні аналізу ними можна знехтувати.

Серед **слабких сторін** магазину: недостатня присутність у соціальних мережах (це ускладнює взаємодію з аудиторією та зменшує можливості для просування бренду); обмеженість фінансових ресурсів (відсутність достатніх фінансових ресурсів обмежує можливості для інвестування в рекламу, оновлення асортименту та поліпшення сервісу, відповідно може знижувати конкурентоспроможність); висока плинність кадрів (в магазині спостерігається часта зміна персоналу, що впливає на якість обслуговування

та професіоналізм команди); відсутність розвиненої системи лояльності для клієнтів (це знижує зацікавленість споживачів у тривалій співпраці); висока вартість меблів порівняно з конкурентами (це може відштовхувати частину клієнтів, особливо в умовах теперішньої економічної нестабільності); відсутність мобільного додатку (хоча онлайн-магазин функціонує, у нього немає власного мобільного додатку для зручного шопінгу); затримки з постачанням товарів під час високого сезону (пікові періоди можуть виникати затримки з доставкою, що знижує рівень задоволення клієнтів); низька інтеграція з маркетплейсами (магазин не працює з великими платформами для продажу меблів, такими як Rozetka або Prom); складнощі з постійним оновленням каталогу (через дуже великий асортимент магазин може не завжди встигати регулярно оновлювати товарні позиції на сайті та в каталогах).

Як і сильні, слабкі сторони розподілено за вірогідністю впливу та силою наслідків їх впливу (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця вірогідність впливу слабких сторін

Вірогідність впливу недоліків	Наслідки впливу слабких сторін		
	Сильні (С)	Помірні (П)	Малі (М)
Висока (В)	Обмеженість фінансових ресурсів	Високі ціни порівняно з конкурентами	Висока плинність кадрів
Середня (С)	Недостатня присутність в соцмережах	Нерозвинена система лояльності для клієнтів	Затримка доставки
Низька (Н)	Низька інтеграція з маркетплейсами	Відсутність мобільного додатку	Складнощі з постійним оновленням каталогу

Джерело: авторська розробка

Найбільший вплив на магазин чинять: обмеженість фінансових ресурсів, високі ціни порівняно з конкурентами та недостатня присутність в соціальних мережах (поля ВС, ВП та СС). Також варто враховувати такі

фактори як висока плинність кадрів та нерозвинену систему лояльності клієнтів, це фактори, які потрапили на поля ВМ і СП. Іншими факторами можна знехтувати і не враховувати при розробці стратегії для магазину «Файні Меблі Львів».

Можливості, виділені для магазинів «Файні Меблі Львів»: розвиток електронної комерції та онлайн-продажів (зростання популярності онлайн-шопінгу відкриває можливість для збільшення частки продажів через інтернет, це дозволить залучати нових клієнтів та розширювати аудиторію); освоєння нових географічних ринків збуту (вихід на нові ринки, як у межах України, так і за кордоном, може значно збільшити обсяги продажів та забезпечити зростання компанії); розширення асортименту меблів за рахунок співпраці з новими виробниками (співпраця з новими постачальниками та виробниками дозволить додати до асортименту унікальні або більш доступні товари, що задовольнить потреби ширшої аудиторії); впровадження сучасних інформаційних технологій для покращення обслуговування клієнтів (автоматизація процесів, використання чат-ботів, CRM-систем та аналітичних інструментів допоможе покращити взаємодію з клієнтами, підвищити рівень сервісу і ефективність продажів); оптимізація логістичних процесів (удосконалення системи доставки та складування допоможе знизити витрати на логістику, скоротити терміни доставки та підвищити загальну задоволеність клієнтів); запуск мобільного додатку (створення додатку для зручнішого доступу до продукції та консультацій, що може розширити аудиторію серед молоді); організація сезонних акцій (регулярні розпродажі чи акції, приурочені до свят, можуть залучити більше покупців і стимулювати обсяг продажів); розвиток франшизної моделі (можливість розширення через франчайзинг, що дозволить збільшити мережу магазинів по всій Україні, а не лише у Львові); використання маркетингових інструментів для збільшення

залученості (активні кампанії у соціальних мережах, блогах і відео оглядах можуть підвищити пізнаваність бренду і залучити нових клієнтів).

Мають великий вплив на підприємство і обов'язкові до врахування при розробці стратегії магазину – розвиток онлайн-продажів, розширення асортименту, освоєння нових ринків збуту (табл. 3). Варто врахувати в аналізі і подальший розвиток франшизи та оптимізацію логістичних процесів.

Таблиця 3

Матриця вірогідність впливу можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	Розвиток онлайн-продажів	Розширення асортименту	Розвиток франшизи
Середня (С)	Освоєння нових ринків збуту	Оптимізація логістичних процесів	Сезонні акції
Низька (Н)	Впровадження сучасних технологій в обслуговування	Запуск мобільного додатку	Розвиток маркетингу

Джерело: авторська розробка

До імовірних **загроз** можна віднести: посилення конкуренції на ринку меблів (зростання кількості гравців на ринку може призвести до втрати частки ринку, зниження продажів та підвищення вимог до якості обслуговування); зростання цін на сировину та матеріали, товар у постачальника (підвищення вартості деревини, металу та інших матеріалів на пряму вплине на собівартість меблів, що може призвести до збільшення роздрібних цін і, як наслідок, втрати конкурентоспроможності.); нестабільна економічна ситуація в країні (війна, фінансові кризи, інфляція та коливання валют можуть суттєво знизити купівельну спроможність населення, що призведе до скорочення продажів меблів); зміни в законодавстві, що ускладнюють ведення бізнесу (податкові зміни, нові регуляторні вимоги або обмеження можуть створити додаткові фінансові та

адміністративні труднощі для бізнесу, підвищивши його витрати); поява нових технологій, що змінюють структуру ринку (впровадження нових технологій у виробництво меблів або нові бізнес-моделі (наприклад, меблі в оренду) може змінити звичні ринкові правила, змушуючи компанію адаптуватися до нових умов або втрачати конкурентоспроможність); швидка зміна споживчих трендів (різкі зміни в уподобаннях клієнтів, особливо під впливом моди та трендів у дизайні інтер'єрів, можуть вимагати постійного оновлення асортименту); глобальні природні катаклізми та зміни клімату (погодні аномалії, такі як сильні шторми, повені чи лісові пожежі, можуть порушувати виробничі та логістичні процеси, впливаючи на доступність сировини або затримки доставки); зростання вартості міжнародної логістики (підвищення цін на паливо та інші транспортні витрати через глобальні проблеми, такі як енергетичні кризи, можуть значно збільшити вартість доставки товарів); дефіцит кваліфікованих кадрів (через високий попит на працівників на ринку може виникнути нестача кваліфікованих спеціалістів, що негативно вплине на якість обслуговування клієнтів та ефективність бізнес-процесів).

Відповідно до матриці вірогідності впливу загроз (табл. 4) під час розробки стратегічних альтернатив обов'язково варто врахувати такі загрози як: зростання цін на сировину, економічна нестабільність та посилення конкуренції на ринку. Також варто звернути увагу на швидку зміну споживчих трендів та імовірні зміни в законодавстві, що можуть ускладнити ведення бізнесу [9; 10].

Таблиця 4

Матриця вірогідність впливу загроз

Вірогідність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Сильні (С)	Помірні (П)	Малі (М)
Висока (В)	Зростання цін на сировину	Економічна нестабільність	Швидка зміна споживчих трендів

Середня (С)	Посилення конкуренції	Зміни в законодавстві	Зростання вартості міжнародної логістики
Низька (Н)	Поява нових технологій	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Глобальні природні катаклізми

Джерело: авторська розробка

Етап 2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства шляхом експертного оцінювання важливості кожного фактору. Побудова матриці SWOT-аналізу.

При побудові матриці SWOT-аналізу враховуються лише ті фактори, що під час першого етапу аналізу потрапили на поля ВС, ВП, СС, ВМ та СП (всього по п'ять факторів з кожної категорії). Для оцінки міри впливу кожного фактору їм присвоєно умовні позначення «S», «N» та «W». Якщо фактор сильно впливає на проект, йому надається значення «S», якщо міра впливу є помірною – «N», якщо міра впливу є слабкою – «W».

Матрицю SWOT-аналізу змодельовано засобами MS Excel і представлено на рис. 1. Кожній категорії присвоєно свій колір (Сильні сторони – коричневий, Слабкі сторони – синій, Можливості – зелений, Загрози – жовтий), кожен фактор промаркований кружечком різних відтінків кольору, що відповідає його категорії, це необхідно для подальшого аналізу.

		Можливості	Міра впливу	Загрози	Міра впливу
	1. Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів	●	S	1. Посилення конкуренції на ринку меблів	●
	2. Освоєння нових географічних ринків збуту	●	S	2. Зростання цін на сировину та матеріали (товар у постачальника)	●
	3. Розширення асортименту меблів за рахунок співпраці з новими виробниками	●	W	3. Нестабільна економічна ситуація в країні	●
	4. Розвиток франшизної моделі	●	N	4. Зміни в законодавстві, що ускладнюють ведення бізнесу	●
	5. Оптимізація логістичних процесів	●	N	5. Швидка зміна споживчих трендів	●
Сильні сторони		Міра впливу	Поле СМ (Сила і Можливості)	Поле СЗ (Сила і Загрози)	
1. Широкий асортимент товарів	●	S			
2. Наявність власної служби доставки	●	N			
3. Високий рівень сервісу та консультування клієнтів	●	N			
4. Позитивна репутація та визнаний бренд на ринку	●	S			
5. Співпраця з провідними виробниками	●	W			
Слабкі сторони		Міра впливу	Поле СлМ (Слабкість і Можливості)	Поле СлЗ (Слабкість і Загрози)	
1. Недостатня присутність у соціальних мережах	●	N			
2. Обмеженість фінансових ресурсів	●	S			
3. Висока плинність кадрів	●	W			
4. Відсутність розвинутої системи лояльності для клієнтів	●	W			
5. Висока вартість меблів порівняно з конкурентами	●	S			

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: авторська розробка

Етап 3. Формування стратегічних альтернатив подальшого розвитку підприємства.

На основі побудованої матриці сформовано ряд стратегічних альтернатив для подальшого розвитку мережі меблевих магазинів «Файні Меблі Львів». Ці альтернативи враховують взаємозв'язки між внутрішніми факторами (сильними та слабкими сторонами) та зовнішніми чинниками (можливостями та загрозами) (рис. 2).

Стратегічні альтернативи розподілені за чотирма ключовими напрямками:

– СМ (Сильні сторони – Можливості): стратегії, що використовують сильні сторони компанії для реалізації ринкових можливостей.

- СлМ (Слабкі сторони – Можливості): стратегії, спрямовані на подолання слабких сторін шляхом використання наявних можливостей.
- СЗ (Сильні сторони – Загрози): стратегії, що використовують сильні сторони для мінімізації загроз.
- СлЗ (Слабкі сторони – Загрози): стратегії, спрямовані на мінімізацію впливу слабких сторін та зовнішніх загроз.

Кожна стратегічна альтернатива оцінена за її потенційним впливом на розвиток компанії відповідно до оцінки міри впливу факторів, що в ній задіяні: S – сильний вплив, N – помірний вплив, W – слабкий вплив. Це дозволяє визначити пріоритетність впровадження тих чи інших стратегічних ініціатив.

У представлений матриці стратегічних альтернатив використано систему візуального кодування за допомогою кольорових кружечків. Ці кружечки відіграють важливу роль у розумінні зв'язків між факторами SWOT-аналізу та запропонованими стратегіями. Кожен кружечок відповідає конкретному фактору, виявленому в ході SWOT-аналізу:

- Коричневі кружечки представляють сильні сторони підприємства.
- Сині кружечки вказують на слабкі сторони.
- Зелені кружечки позначають можливості зовнішнього середовища.
- Жовті кружечки символізують зовнішні загрози.

Розташування цих кольорових індикаторів поруч із кожною стратегічною альтернативою дозволяє швидко ідентифікувати, які саме фактори SWOT-аналізу лежать в основі запропонованої стратегії. Це візуальне представлення забезпечує чітке розуміння того, як кожна стратегія пов'язує внутрішні характеристики компанії з зовнішніми умовами.

Така система кодування не лише полегшує сприйняття інформації, але й дозволяє менеджменту компанії швидко оцінити, наскільки комплексно та

збалансовано використовуються результати SWOT-аналізу при формуванні стратегічних альтернатив. Це, в свою чергу, сприяє більш ефективному стратегічному плануванню та прийняттю рішень.

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів
СМ	Використати широкий асортимент та високий рівень сервісу для розвитку електронної комерції та збільшення онлайн-продажів.	S
	Застосувати позитивну репутацію, досвід та інші конкурентні переваги (хороший сервіс, широкий асортимент, провідні виробники) для освоєння нових географічних ринків збуту.	S
	Використати позитивну репутацію бренду та досвід роботи для розширення бізнесу через франчайзинг.	N
СлМ	Використати можливості розширення асортименту та співпраці з новими постачальниками для зниження цін та підвищення конкурентоспроможності.	S
	Впровадити сучасні інформаційні технології для покращення присутності в соціальних мережах та розвитку системи лояльності клієнтів.	N
	Використати сучасні технології для створення системи постійного навчання та розвитку співробітників, зменшуючи плинність кадрів.	W
СЗ	Використати досвід та професіоналізм персоналу для оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат в умовах економічної нестабільності.	N
	Зосередитися на унікальному асортименті та високому рівні сервісу для протидії посиленню конкуренції на ринку.	N
	Використати досвід та репутацію для створення лінійки власних меблів, зменшуючи залежність від постачальників та коливань цін на сировину.	S
СлЗ	Розробити план управління фінансовими ресурсами для мінімізації впливу економічної нестабільності та зростання цін на сировину.	S
	Впровадити систему моніторингу споживчих трендів та швидкого оновлення асортименту для відповіді на мінливі потреби ринку	W
	Розробити систему динамічного ціноутворення для балансування між конкурентоспроможністю та прибутковістю в умовах економічної нестабільності.	N

Рис. 2. Стратегічні альтернативи

Джерело: авторська розробка

У сегменті «Сильні сторони – Можливості» (СМ) запропоновано стратегії, що використовують переваги компанії для реалізації ринкових можливостей. Зокрема, рекомендується використати широкий асортимент та високий рівень сервісу для розвитку електронної комерції та збільшення онлайн-продажів. Також пропонується застосувати позитивну репутацію, досвід та інші конкурентні переваги для освоєння нових географічних ринків збуту. Додатково розглядається можливість розширення бізнесу

через франчайзинг, використовуючи позитивну репутацію бренду та накопичений досвід роботи.

Стратегії в категорії «Слабкі сторони – Можливості» (СлМ) спрямовані на подолання недоліків компанії шляхом використання зовнішніх можливостей. Пропонується використати можливості розширення асортименту та співпраці з новими постачальниками для зниження цін та підвищення конкурентоспроможності. Також рекомендується впровадити сучасні інформаційні технології для покращення присутності в соціальних мережах та розвитку системи лояльності клієнтів. Окрема увага приділяється створенню системи постійного навчання та розвитку співробітників для зменшення плинності кадрів.

У розділі «Сильні сторони – Загрози» (СЗ) запропоновано стратегії, що використовують сильні сторони компанії для протидії зовнішнім загрозам. Рекомендується використати досвід та професіоналізм персоналу для оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат в умовах економічної нестабільності. Також пропонується зосередитися на унікальному асортименті та високому рівні сервісу для протидії посиленню конкуренції на ринку. Додатково розглядається можливість створення лінійки власних меблів для зменшення залежності від постачальників та коливань цін на сировину.

Стратегії в категорії «Слабкі сторони – Загрози» (СлЗ) спрямовані на мінімізацію впливу внутрішніх недоліків та зовнішніх загроз. Пропонується розробити план управління фінансовими ресурсами для мінімізації впливу економічної нестабільності та зростання цін на сировину. Також рекомендується впровадити систему моніторингу споживчих трендів та швидкого оновлення асортименту для відповіді на мінливі потреби ринку. Додатково пропонується розробити систему динамічного ціноутворення

для балансування між конкурентоспроможністю та прибутковістю в умовах економічної нестабільності.

Кожна з цих стратегічних альтернатив оцінена за її потенційним впливом на розвиток компанії, що дозволяє визначити пріоритетність їх впровадження та ефективно розподілити ресурси для досягнення максимального результату.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведеного SWOT-аналізу мережі меблевих магазинів «Файні Меблі Львів» можна зробити ряд висновків щодо внутрішнього середовища магазину. Компанія має ряд суттєвих переваг, зокрема широкий асортимент товарів, високий рівень сервісу та позитивну репутацію на ринку. Ці сильні сторони створюють міцну основу для подальшого розвитку бізнесу. Основними слабкими сторонами є обмеженість фінансових ресурсів, недостатня присутність у соціальних мережах та високі ціни порівняно з конкурентами. Ці фактори потребують особливої уваги та розробки стратегій для їх подолання.

Аналіз зовнішнього середовища виявив ключові можливості для розвитку, що включають розширення онлайн-продажів, освоєння нових географічних ринків та розширення асортименту за рахунок співпраці з новими виробниками. Ці напрямки можуть стати драйверами зростання компанії. Однак, слід враховувати і потенційні загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, посиленням конкуренції та зростанням цін на сировину. Ці фактори вимагають розробки гнучких стратегій адаптації до мінливих ринкових умов.

Глибший аналіз взаємозв'язків між факторами SWOT-аналізу дозволив сформулювати ряд перспективних стратегічних альтернатив. Серед найбільш перспективних можна виділити застосування позитивної репутації, досвіду та інших конкурентних переваг (таких як високий рівень сервісу, широкий асортимент, співпраця з провідними виробниками) для

освоєння нових географічних ринків збуту. Також перспективним є використання можливостей розширення асортименту та співпраці з новими постачальниками для зниження цін та підвищення конкурентоспроможності.

Важливою стратегічною альтернативою є розробка плану управління фінансовими ресурсами для мінімізації впливу економічної нестабільності та зростання цін на сировину. Крім того, компанія може використати свою позитивну репутацію та накопичений досвід для розширення бізнесу через франчайзинг. Нарешті, розробка системи динамічного ціноутворення дозволить балансувати між конкурентоспроможністю та прибутковістю в умовах економічної нестабільності.

Запропонована система візуального кодування стратегічних альтернатив значно полегшує розуміння зв'язків між факторами SWOT-аналізу та розробленими стратегіями, що сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень. Для успішної реалізації стратегій компанії рекомендується зосередитися на розвитку онлайн-присутності, оптимізації ціноутворення, підвищенні ефективності бізнес-процесів та розширенні географії діяльності.

Важливо підкреслити, що регулярне проведення SWOT-аналізу та оновлення стратегій є ключовим фактором, який дозволить компанії «Файні Меблі Львів» зберігати конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку меблів та ефективно адаптуватися до нових викликів.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впровадженні сучасних інформаційних технологій для покращення обслуговування клієнтів (автоматизація процесів, використання чат-ботів, CRM-систем та аналітичних інструментів допоможе покращити взаємодію з клієнтами, підвищити рівень сервісу і ефективність продажів); оптимізація логістичних процесів (удосконалення системи доставки та складування допоможе знизити витрати на логістику, скоротити терміни доставки та

підвищити загальну задоволеність клієнтів); запуск мобільного додатку (створення додатку для зручнішого доступу до продукції та консультацій, що може розширити аудиторію серед молоді). Це надасть змогу розширити можливості функціонування магазинів «Файні Меблі Львів».

Література

1. Аверянова А. Що таке SWOT-аналіз: пояснення з прикладами. URL: <https://www.voiptime.net/uk/swot-analysis-guide.html> (дата звернення: 09.10.2024).
2. Корсун О. SWOT-аналіз. URL: <https://marketing.link/uk/swot-analiz/> (дата звернення: 11.10.2024).
3. Кухаренко Л. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 04.11.2024).
4. Сидорук П. В., Косар Н. С. Розробка маркетингової стратегії просування інтернет-магазину на ринку товарів для домашніх тварин. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/460/419> (дата звернення: 06.11.2024).
5. Створіть яскравий дизайн SWOT-аналізу з Canva. URL: https://www.canva.com/uk_ua/grafiky/swot-analiz/ (дата звернення: 06.11.2024).
6. Тищенко О. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. WEDEX. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 07.11.2024).
7. Файні Меблі Львів. Головна сторінка. URL: <https://fmebli.com.ua/?srsltid=AfmBOoptcbdYLDZtJCt2DQUUKKbSOzoMeRcJXPqqVrL8PlsuB2yXWUEU> (дата звернення: 04.10.2024).

8. SWOT-аналіз для інтернет-магазину одягу. URL: <https://www.promodo.ua/blog/swot-analiz-dlya-internet-magazinu-odyagu> (дата звернення: 07.11.2024).

9. SWOT аналіз онлайн-бізнесу. URL: <https://project-seo.net/blog-uk/swot-analiz-onlajn-biznesu/> (дата звернення: 07.11.2024).

10. SWOT-аналіз компанії з прикладами: як і навіщо складати. URL: <https://shapoval.agency/swot-analiz-kompaniyi-z-prykladamy-yak-i-navishho-skladyty/> (дата звернення: 04.11.2024).

References

1. Averyanova A. What is SWOT analysis: explanation with examples. URL: <https://www.voiptime.net/uk/swot-analysis-guide.html> [in Ukrainian].

2. Korsun O. SWOT analysis. URL: <https://marketing.link/uk/swot-analiz/> [in Ukrainian].

3. Kuharenko L. Effective SWOT analysis: what it is, the matrix and the best examples for different business niches. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> [in Ukrainian].

4. Sidoruk P. V., Kosar N. S. Development of a marketing strategy for the promotion of an online store in the market of pet products. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/460/419> [in Ukrainian].

5. Create a striking SWOT analysis design with Canva. URL: https://www.canva.com/uk_ua/grafiky/swot-analiz/ [in Ukrainian].

6. Tyshchenko O. SWOT analysis: what it is and examples of its use. WEDEX. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristanya/> [in Ukrainian].

7. Fine Furniture Lviv. Main page. URL: <https://fmebli.com.ua/?srsltid=AfmBOoptcbdYLDZtJCt2DQUUKKbSOzoMeRcJXPqqVrL8PlsuB2yXWUEU> [in Ukrainian].
8. SWOT analysis for an online clothing store. URL: <https://www.promodo.ua/blog/swot-analiz-dlya-internet-magazinu-odyagu> [in Ukrainian].
9. SWOT analysis of online business. URL: <https://project-seo.net/blog-uk/swot-analiz-onlajn-biznesu/> [in Ukrainian].
10. SWOT analysis of the company with examples: how and why to compile. URL: <https://shapoval.agency/swot-analiz-kompaniyi-z-prykladamy-yak-i-navishho-skladyty/> [in Ukrainian].