

SPACE-АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ ПІДПРИЄМСТВА

С.М. ГАЙДЕНКО, С.В. ТЕЛЯТНИК

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

alanserg@mail.ru

В сучасних умовах господарювання необхідно уміти оцінювати найбільш вигідне стратегічне положення компанії, привабливість сфери її бізнесу, здатність конкурувати на ринках реалізації продукції. Бізнес організації є ключовим механізмом забезпечення інтересів суб'єктів цієї організації. Тому оцінка, як непривабливого може викликати зміну інтересів. Вибираючи механізми забезпечення інтересів і варіювання негативних впливів необхідно також співвіднести їх з положенням організації, при цьому основним методом подібних оцінок є матриця стратегічного положення та оцінки дій (SPACE).

Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів, при цьому кожний фактор оцінюється експертним шляхом в границях шкали від 0 до 6 та для наочності будується таблиця 1.


Таблиця 1 – Групи факторів за методом SPACE

Фактори	Шкала								
Фактори стабільності обстановки (ES):									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Технологічні зміни	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Мінливість попиту	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Діапазон цін конкуруючих продукцій	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Перешкоди для доступу на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тиск конкурентів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	гнучка
Середнє значення	$\frac{6+6+5+5+4+5+5}{7} = \frac{36}{7} = 5,14$								
Фактори промислового потенціалу (IS):									
Потенціал зростання	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Потенціал прибутку	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рівень технології	проста	0	1	2	3	4	5	6	складна
Ступінь використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капіталоінтенсивність	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Легкість доступу на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	складно
Продуктивність, залучення виробничих потужностей	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Середнє значення	$\frac{4+4+4+5+5+4+5+4}{8} = \frac{35}{8} = 4,38$								
Фактори конкурентних переваг(СA):									
Частка ринку	велика	0	1	2	3	4	5	6	невелика
Якість продукції	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Життєвий цикл продукції	початковий	0	1	2	3	4	5	6	кінцевий
Цикл заміни продукції	фіксований	0	1	2	3	4	5	6	змінюваний
Лояльність покупців	сильна	0	1	2	3	4	5	6	слабка
Використання потужностей конкурентами	сильне	0	1	2	3	4	5	6	слабке
Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Середнє значення	$\frac{3+4+4+3+4+4+3}{7} = \frac{25}{7} = 3,57$								

Фактори фінансового потенціалу (FS):									
Прибуток на вкладення	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Необхідний / наявний капітал	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Потік засобів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Легкість виходу з ринку	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Ризик підприємства	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Середнє значення	$\frac{5+3+5+4+3+3+4}{7} = \frac{27}{7} = 3,86$								

Примітка:  – оцінка кожного фактора ПАТ “Карлсберг Україна”.

Виконавши оцінку значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів усередині кожної з груп, а потім відкласти отримані значення на осях координат і отримати у результаті чотирикутник одного з видів стратегічного положення та оцінки дій (див. рис. 1).

Залежно від стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії: 1) *агресивний стратегічний стан* (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-FS-IS), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: розширення виробництва та продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів; 2) *конкурентний стратегічний стан* (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-IS-ES), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: пошук фінансових ресурсів; розвиток мереж по збуту продукції; 3) *консервативний стратегічний стан* (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-CA-FS), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: зниження собівартості при підвищенні

якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки; 4) *оборонний стратегічний стан* (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-CA-ES), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: варіювання негативних впливів; вихід з ринку.

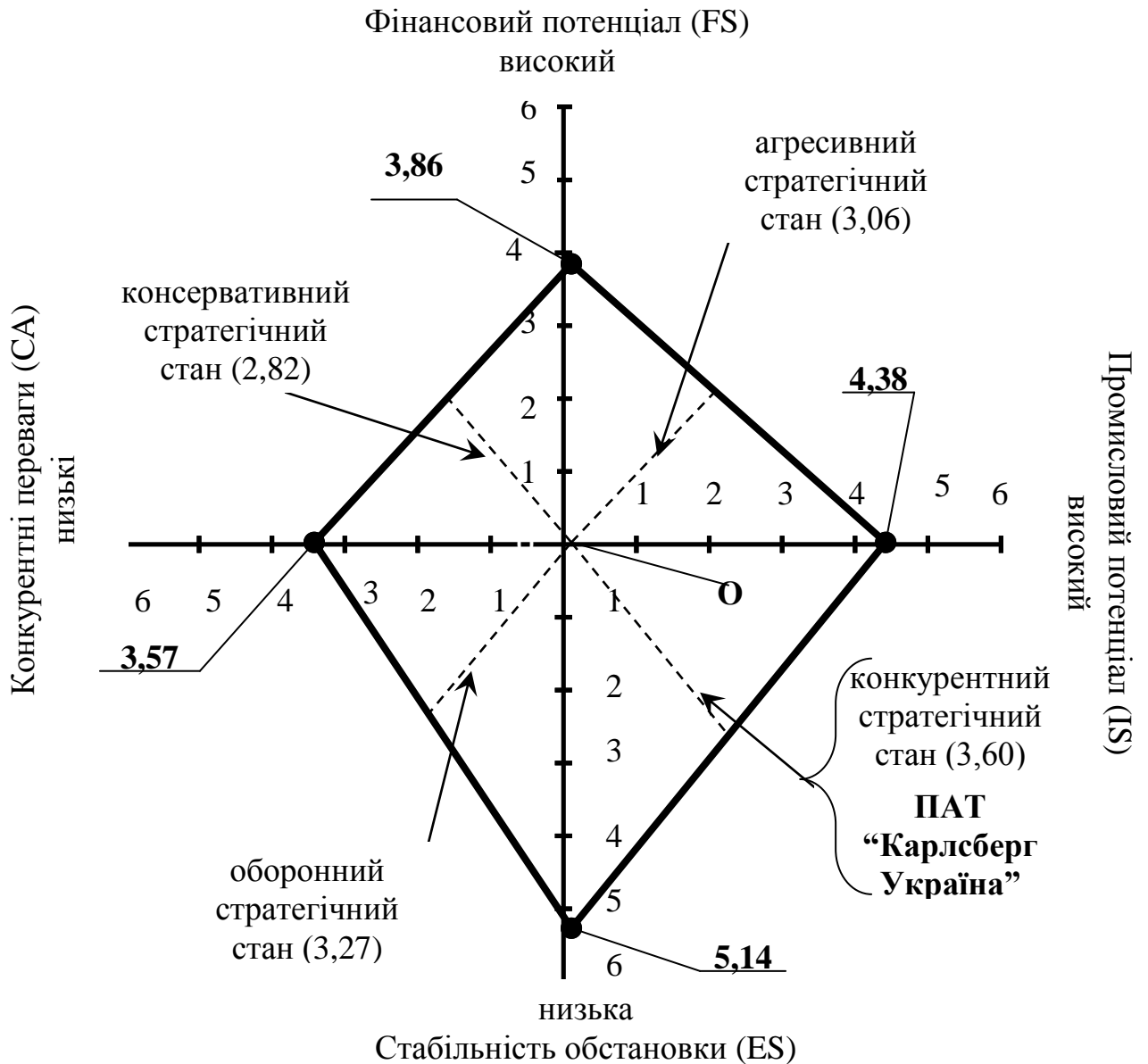


Рисунок 1 – Графік стратегічного положення та оцінки дій

Залежно від стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії: 1) *агресивний стратегічний стан* (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-FS-IS), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: розширення виробництва та продажів;

цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів; 2) *конкурентний стратегічний стан* (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-IS-ES), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: пошук фінансових ресурсів; розвиток мереж по збуту продукції; 3) *консервативний стратегічний стан* (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-CA-FS), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки; 4) *оборонний стратегічний стан* (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у Δ O-CA-ES), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: варіювання негативних впливів; вихід з ринку.

Для знаходження віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику, необхідно знайти довжину його бісектриси проведеної з прямого кута на гіпотенузу, при цьому скористаємося геометричною формулою розрахунку довжини бісектриси прямокутного трикутника через катети:

$$D_{\delta} = \sqrt{2} * \frac{D_{k1} * D_{k2}}{D_{k1} + D_{k2}},$$

де D_{δ} – довжина бісектриси, см;

D_{k1} , D_{k2} - довжина відповідно першого та другого катетів, см.

– трикутник O-FS-IS:

$$D_{\delta} = \sqrt{2} * \frac{4,1 * 4,6}{4,1 + 4,6} = 1,41 * \frac{18,86}{8,7} = 1,41 * 2,17 = 3,06 \text{ см}$$

– трикутник O-IS-ES:

$$D_{\delta} = \sqrt{2} * \frac{4,6 * 5,7}{4,6 + 5,7} = 1,41 * \frac{26,22}{10,3} = 1,41 * 2,55 = 3,60 \text{ см}$$

– трикутник O-CA-FS:

$$D_{\delta} = \sqrt{2} * \frac{3,9 * 4,1}{3,9 + 4,1} = 1,41 * \frac{15,99}{8,0} = 1,41 * 2,00 = 2,82 \text{ см}$$

- трикутник O-CA-ES:

$$D_6 = \sqrt{2} * \frac{3,9 * 5,7}{3,9 + 5,7} = 1,41 * \frac{22,23}{9,6} = 1,41 * 2,32 = 3,27 \text{ см}$$

Отже, за результатами розрахунку віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику можна відмітити, що при цьому самою віддаленою є в $\Delta O-IS-ES$, тобто ПАТ “Карлсберг Україна” перебуває в конкурентному стратегічному стані.