

СЕКЦІЯ 2

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ)

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 |
| Тиск конкурентів | слабкий | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | сильний |
| Цінова еластичність попиту | негнучка | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | гнучка |

| | |
|-------------------------|---|
| <i>Середнє значення</i> | $\frac{6+6+5+5+4+5+5}{7} = \frac{36}{7} = 5,14$ |
|-------------------------|---|

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|----------------|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| 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 |
| <i>Середнє значення</i> | | $\frac{4+4+4+5+5+4+5+4}{8} = \frac{35}{8} = 4,38$ | | | | | | | |
| Фактори конкурентних переваг (CA): | | | | | | | | | |
| 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 |
| <i>Середнє значення</i> | | $\frac{3+4+4+3+4+4+3}{7} = \frac{25}{7} = 3,57$ | | | | | | | |
| 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 |
| <i>Середнє значення</i> | | $\frac{5+3+5+4+3+3+4}{7} = \frac{27}{7} = 3,86$ | | | | | | | |

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.

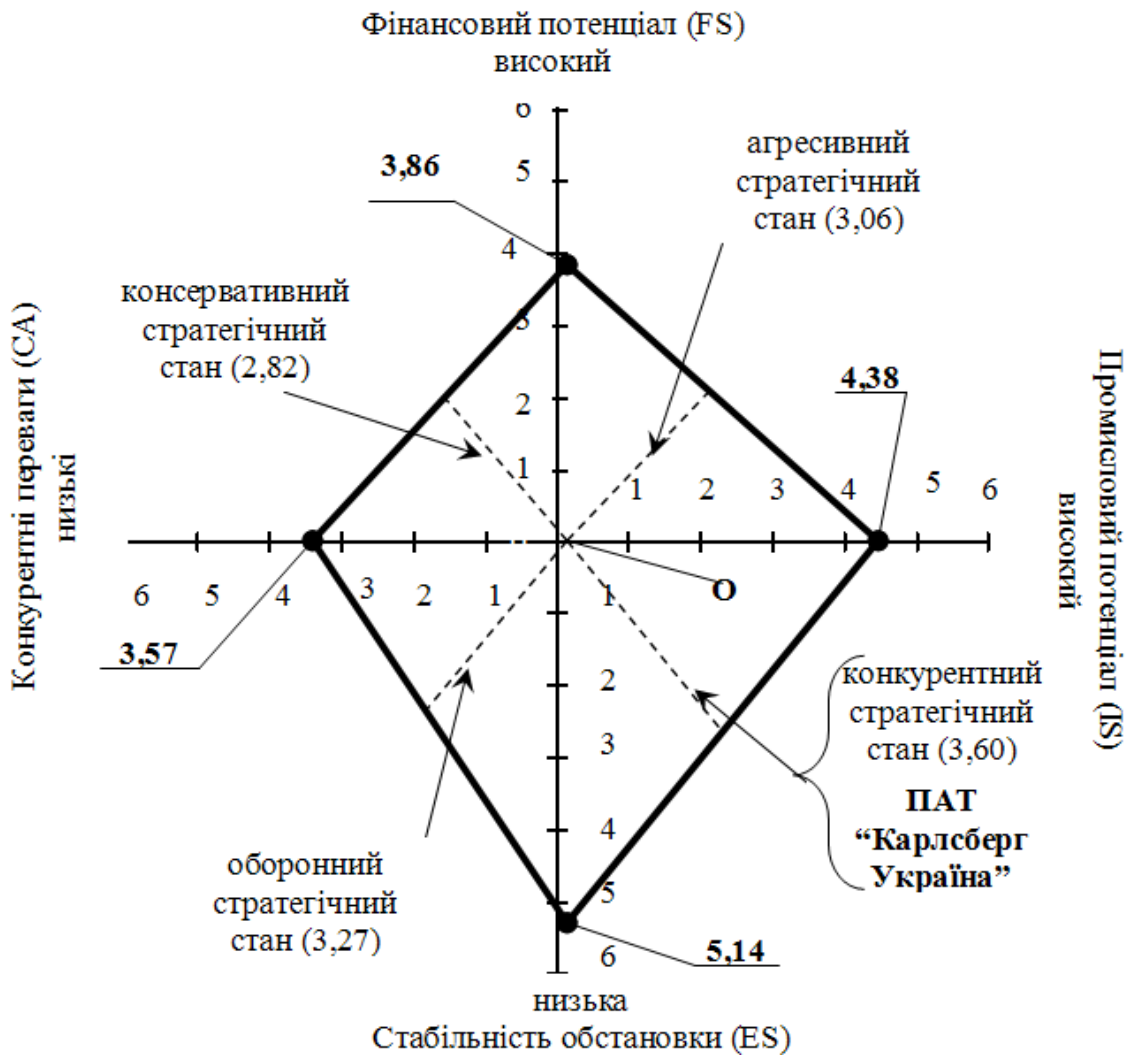


Рисунок 1 – Графік стратегічного положення та оцінки дій

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:

$$D_{\text{б}} = \sqrt{2} * \frac{D_{\text{к1}} * D_{\text{к2}}}{D_{\text{к1}} + D_{\text{к2}}},$$

де $D_{\text{б}}$ – довжина бісектриси, см;

$D_{\text{к1}}$, $D_{\text{к2}}$ - довжина відповідно першого та другого катетів, см.

– трикутник O-FS-IS:

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

– трикутник O-IS-ES:

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

– трикутник O-CA-FS:

$$D_6 = \sqrt{2} * \frac{3,9 * 4,1}{3,9 + 4,1} = 1,41 * \frac{15,99}{8,0} = 1,41 * 2,00 = 2,82 \text{ см}$$

- 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 Δ O-IS-ES, тобто ПАТ “Карлсберг Україна” перебуває в конкурентному стратегічному стані.