

## ВИКОРИСТАННЯ SPACE-МЕТОДИКИ ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Дубодєлова А.В., Юринець О.В., 2007

Викладено зміст і методологію SPACE-аналізу як інструменту стратегічного маркетингу підприємства, що функціонує у ринковій економіці. Подано рекомендації щодо його застосування в процесі прийняття управлінських рішень на вітчизняному підприємстві.

**Ключові слова:** діагностика, стратегія, конкуренція, позиціонування.

Maintenance and methodology of the SPACE-analysis is expounded as the instrument of the strategic marketing of enterprise, that functions in the market economy. Recommendations in relation to its application in the process of administrative decision's making on a domestic enterprise are given.

**Keywords:** diagnostics, strategy, competition, positioning.

### Постановка проблеми

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств підвищуються вимоги до адаптивності їхніх систем управління. Висока динамічність чинників зовнішнього середовища, швидкі зміни у соціально-економічних процесах потребують застосування нових технологій управління, зокрема діагностики маркетингового середовища та прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

У реалізації нової парадигми управління світова практика значне місце відводить інструментарію стратегічного аналізу, який дає змогу гнучко реагувати на зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і розглядається як основний етап планування.

Вітчизняні підприємства роблять перші спроби передбачати своє майбутнє. Основною залишається проблема збалансованості внутрішніх можливостей і змін у конкурентному середовищі для прийняття стратегічних рішень. Це визначає актуальність розроблення окремих методик стратегічного аналізу і вибору оптимальної стратегії для вітчизняних підприємств.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

В останні роки зростає кількість публікацій, де розглянуто використання інструментів стратегічного аналізу. Істотний внесок у розв'язання цієї проблеми здійснено в роботах зарубіжних [2, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15] і вітчизняних [1, 5, 10, 11] авторів. Проте дослідження показали, що накопичений науковий і прикладний матеріал стосується матричних моделей, орієнтованих на великі підприємства. Поза увагою залишаються підприємства середнього та малого бізнесу, які функціонують у конкурентному середовищі та забезпечують свою ринкову діяльність через мобілізацію ресурсів і формування виключних конкурентних переваг, що потребує використання найпростіших інструментів стратегічного аналізу та планування.

### Постановка цілей

Розроблення методики SPACE-аналізу та обґрунтування доцільності її практичного застосування на вітчизняних середніх і малих підприємствах.

## Виклад основного матеріалу

Згідно з теоретичними положеннями і практичним досвідом [8, 11] метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) призначений для аналізування позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

SPACE- методика ґрунтується на формуванні матриці, яка складається з чотирьох квадрантів, що відображають позиції підприємства за такими критеріями [8]: конкурентні переваги (КП), привабливість галузі (ПГ), фінансовий потенціал (ФП), стабільність середовища (СС). Перелічені компоненти (критерії) внутрішнього та зовнішнього середовища утворюють осі матриці та розглядаються як найважливіші детермінанти загальної стратегічної позиції підприємства. Кожна з компонент містить набір чинників, відповідний аналіз яких дає змогу вибрати стратегічні альтернативи та відповідну стратегію підприємства.

На підставі вивчення теоретичних положень і практичного досвіду [11, 12, 13, 14, 15] сформовано SPACE- методику визначення ринкової позиції та базової стратегії підприємства, яка складається з таких етапів:

1. Визначення набору чинників за компонентами (конкурентні переваги, фінансовий потенціал, привабливість галузі, стабільність середовища) з урахуванням економічного напрямку та специфіки діяльності підприємства.
2. Формування шкали оцінювання чинників компонент внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Як правило використовується семибальна шкала (від 0 до 6 балів)
3. Вибір експертної групи та оцінювання чинників за компонентами середовища (параметрами матриці).
4. Визначення середньоарифметичного значення компонент і фіксування їх на відповідних осях.
5. Знаходження суми, відкладеної на протилежних осях, та побудова вектора.
6. Аналізування критичних факторів для вибору та формування стратегічних альтернатив за квадрантом, у якому розміщений вектор.
7. Оцінювання позиції підприємства за квадрантами матриці (рис.1).
8. Вибір і розроблення та реалізація стратегічних альтернатив ринкової діяльності підприємства (рис. 2).

Рекомендована методика використана для стратегічного планування ринкової діяльності ТзОВ “СофтСерв”, яке належить до середніх підприємств і спеціалізується на наданні послуг з розроблення програмного забезпечення та консалтингу в галузі інформаційних технологій (ІТ). Вона є одною з відомих ІТ компаній у Східній Європі, має три центри розроблення програмного забезпечення у містах Львові, Рівному та Дніпропетровську, а також два представництва в США – в м. Бостоні (штат Массачусетс) та в м. Сан-Дієго (штат Каліфорнія). Серед замовників (споживачів) компанії багато відомих підприємств з України, США, Австралії, та Західної Європи. Контроль за якістю послуг і менеджмент проектів сертифікований згідно з міжнародними стандартами ISO 9001: 2000. Сьогодні компанія готується до сертифікації CMMI Lever 5, – яка є де-факто стандартом для лідерів галузі.

SPACE-аналіз здійснювали за визначеними компонентами. Для виявлення привабливості галузі проаналізовано вісім чинників, серед яких:

1. Потенціал росту – прогноз росту обсягів продажів підприємств галузі. Галузь зростає з року в рік в середньому на 40% і прогнози до 2015 року сприятливі, тому потенціал росту є високим (6 балів).
2. Рівень прибутковості. Середня прибутковість підприємств галузі коливається залежно від країни їхнього розміщення. Загальна прибутковість галузі доволі висока (5 балів).
3. Фінансова стабільність підприємств галузі оцінена в 6 балів, оскільки вони не відчувають нестачі фінансових ресурсів через власні позитивні грошові потоки та готовність фінансових інституцій надати позики.

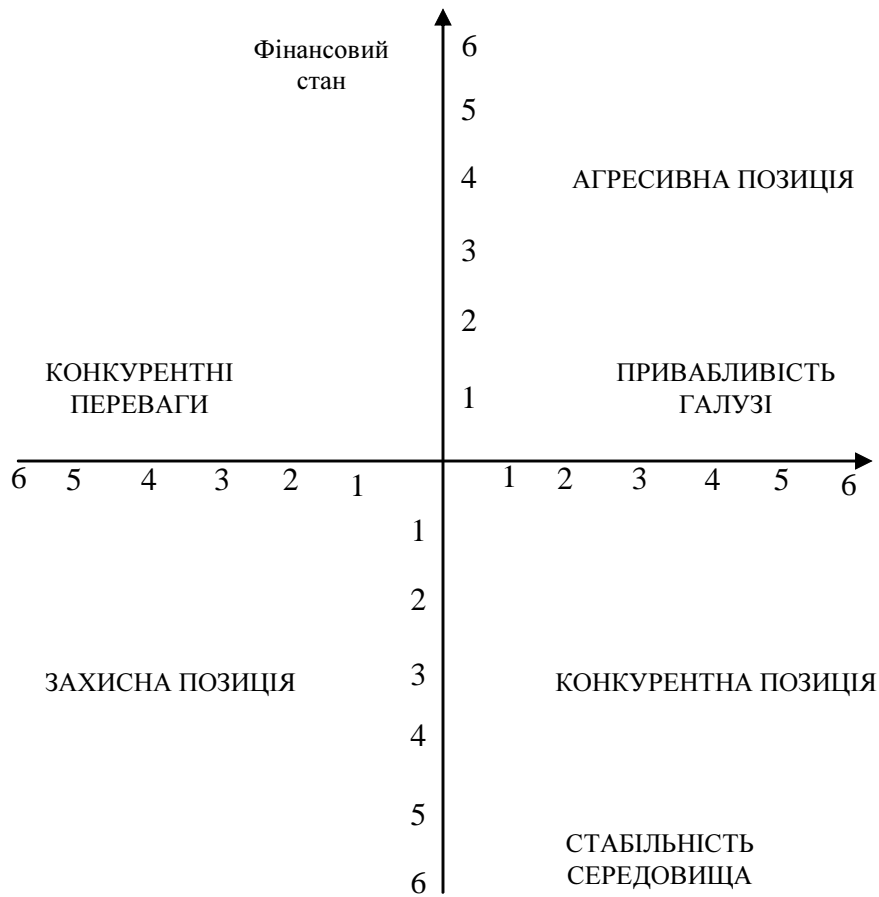


Рис. 1. Модель SPACE-матриці

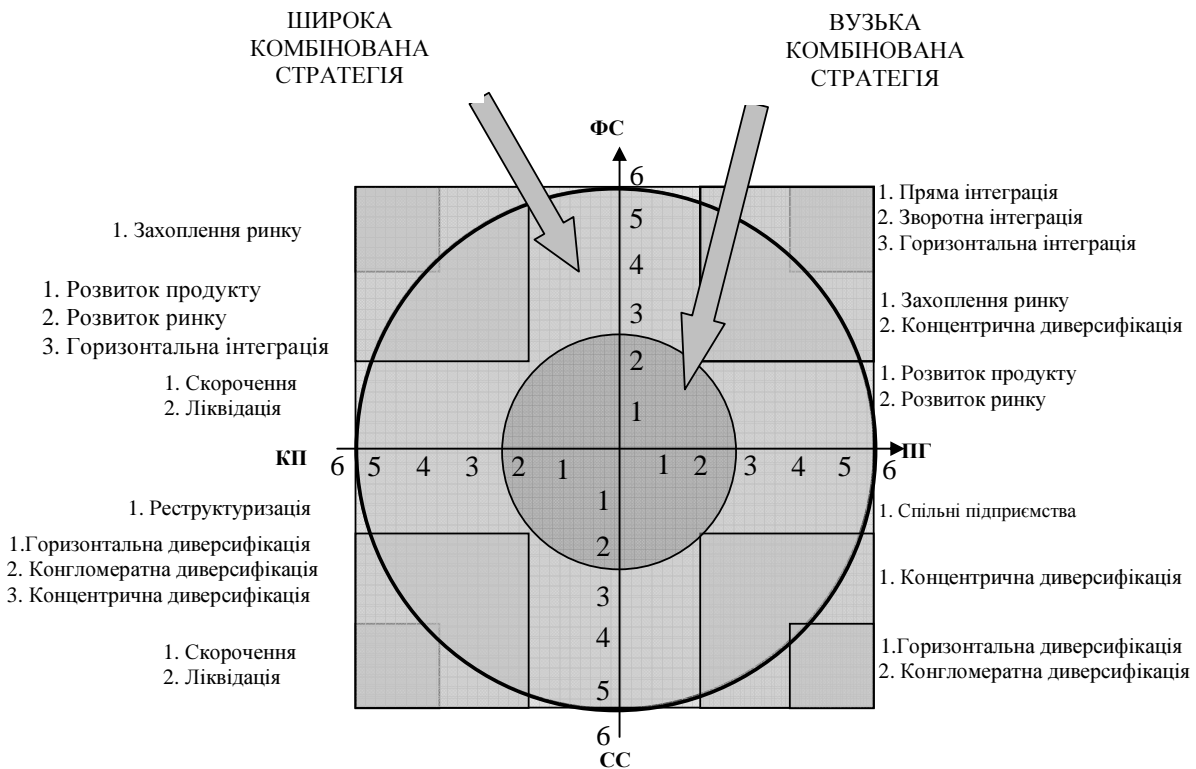


Рис. 2. Модель стратегічних альтернатив SPACE-матриці

4. Технологічні “ноу-хау”. Ця галузь є похідною від галузі розроблення програмного забезпечення, і підприємства впроваджують розробки замовників, а не власні, тому “ноу-хау” тут трапляються рідко (2 бали).

5. Ефективність використання ресурсів характеризує здатність галузевих підприємств раціонально управляти ресурсами. Більшість підприємств з початкових етапів існування бізнесу впроваджують програмні системи ERP для оптимізації витрат (5 балів).

6. Капіталомісткість виробництва (операційний важіль). На підприємствах галузі капіталомісткість є середньою (40–60%), тому оцінка – 3 бали.

7. Легкість входження на ринок характеризує вхідні бар’єри в галузі. Основними бар’єрами є наявність кваліфікованих кадрів, розвиток компетенцій та бажана сертифікація підприємств (3 бали).

8. Використання операційних можливостей. Для більшості підприємств галузі постійне завантаження операційних потужностей становить 90% (5 балів).

Середнє значення оцінки цієї компоненти становить 4,38 бали.

Стабільність зовнішнього середовища характеризується такими чинниками:

1. Рівень технологічних змін визначається ступенем НТП у суспільстві. Основними ринками збуту постачальників послуг є такі країни, як США, Японія, Західна Європа. Зокрема, перші два ринки – лідери НТП і технологічне середовище є нестабільне, тому оцінка – 1 бал.

2. Темпи інфляції. На цільових ринках інфляція у межах 10% річних (4 бали).

3. Варіація попиту відображає його стабільність залежно від економічного циклу в країні. Для цільових ринків галузі варіація попиту є малою, тому оцінка – 6 балів.

4. Розкид цін конкуруючих продуктів характеризує стабільність умов ціноутворення в галузі. Можливий розкид цін на конкуруючі продукти галузі коливається в межах 35–45% (4 бали).

5. Обмеження щодо входження в галузь. Бар’єри для створення бізнесу є незначними (1 бал).

6. Тиск конкурентів. Рівень конкуренції в галузі є надзвичайно великий. Наприклад, тільки в Китаї налічується близько 8 тис. постачальників послуг, а в Індії – 3 тис. постачальників (1 бал).

7. Еластичність попиту. Для галузевих послуг характерна середня чутливість попиту до змін рівня цін (3 бали).

Результати оцінювання чинників стабільності зовнішнього середовища – 2,71 бала.

Конкурентні переваги компанії визначаються такими чинниками:

1. Частка ринку, тобто питома вага продажів послуг компанії в загальному обсязі збуту. У цій галузі через велику кількість операторів значною часткою ринку не володіє жодна компанія (0 балів).

2. Якість послуг – рівень споживчих властивостей послуг підприємства. Компанія сертифікована за стандартом ISO 9001 : 2000 та в процесі сертифікації CMMI Lever 5 (5 балів).

3. Стадія ЖЦП. Обсяг продажів компанії зростає на 40–50% щорічно (5 балів).

4. Цикл зміни продукту, тобто період оновлення асортименту послуг підприємства. Асортимент послуг, які надаються ТзОВ “СофтСерв”, є стабільним і оновлюється з отриманням нових замовлень (2 бали).

5. Лояльність споживачів. 70% клієнтів ТзОВ “СофтСерв” співпрацюють з компанією упродовж 6 і більше років (4 бали).

6. Використання операційних ресурсів у конкурентів оцінюється в 4 бали.

7. Наявність технологічних “ноу-хау”, як і по галузі, оцінюється в 2 бали.

8. Ступінь вертикальної інтеграції. Компанія не має структурних підрозділів, які є постачальниками чи покупцями основного бізнесу (0 балів).

Загальна оцінка компоненти КП становить 2,75 бала.

Фінансовий стан підприємства характеризується такими чинниками:

1. Рентабельність капіталу виражає загальну здатність капіталу підприємства генерувати прибуток незалежно від конкретного джерела фінансування, з якого він був отриманий, чи від змін у податковому законодавстві. Рентабельність капіталу ТзОВ “СофтСерв” на рівні середньогалузевої (5 балів).

2. Фінансовий важіль. Більше ніж 90% коштів, які використовує компанія, є власними, тому фінансовий важіль незбалансований (0 балів).

3. Ліквідність балансу підприємства. Оскільки більша частка коштів компанії є власними і рівень зобов'язань незначний, ступінь покриття є високим (6 балів).

4. Ступінь задоволення потреб у капіталі, тобто забезпеченість коштами поточної та інвестиційної діяльності підприємства. ТзОВ “СофтСерв” має достатньо власних оборотних засобів і коштів на інвестиційні проекти (6 балів).

5. Позитивний грошовий потік характеризує наявність коштів у касі та на розрахунковому рахунку. Оскільки компанія співпрацює з багатьма клієнтами, то за умови несвоєчасної проплати замовлень деяких з них грошовий потік є позитивним (6 балів).

6. Простота виходу з ринку визначає ліквідність активів підприємства. Для ТзОВ “СофтСерв” вихід з ринку не пов'язаний з великими труднощами (4 бали).

7. Ризиковість бізнесу – ймовірність збитків і банкрутства. Упродовж останніх п'яти років фактів банкрутства галузевих підприємств не було. Ризиковість бізнесу є незначною (6 балів).

Виконана оцінка компоненти ФС має значення 4,71 бала.

За виконаними розрахунками сформована SPACE – матриця (рис. 3), за якою визначена агресивна позиція ТзОВ “СофтСерв”, характерна для привабливих галузей у стабільному середовищі.

Рекомендованими для стратегічної позиції є розвиток продукту, розвиток ринку і поглиблення ринку (див. таблицю).

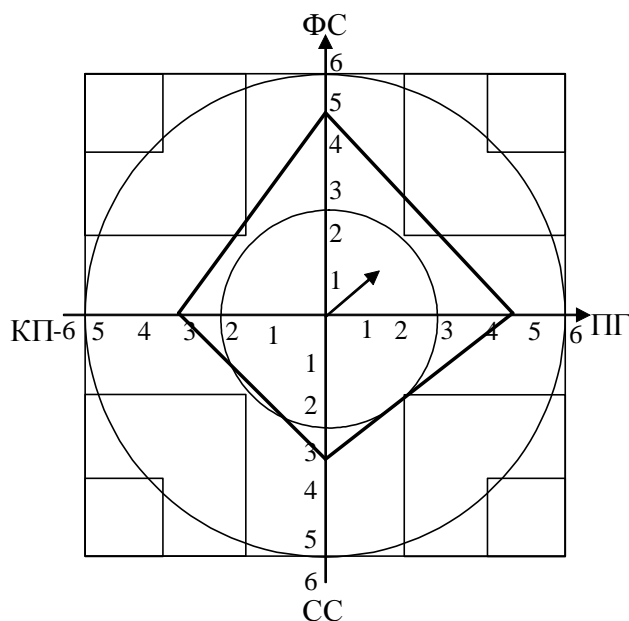


Рис. 3. SPACE-матриця ТзОВ “СофтСерв”

### Матриця “товар-ринок” для ТзОВ “СофтСерв”

Ринок	Товар	
	Наявний	Новий
Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок з основними послугами – розробкою програмного забезпечення, супроводом та контролем якості	Стратегія розвитку нових послуг – зміщення від низькорівневого програмування до “high-end” розробок та концептуальної розробки архітектур для нових проектів. Можлива стратегія диверсифікації – вихід на ринок аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО)
Новий	Стратегія розвитку ринку Західної Європи, де підприємство не представлено	Стратегії диверсифікації не розглядаються, оскільки наявний ринок і товар мають перспективи до розвитку і в цій ситуації стратегія диверсифікації є занадто ризикованою

## Висновки

Для потреб підприємств середнього та малого бізнесу найкраще адаптована SPACE-методика, яка дає змогу оцінювати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища і розробляти різні сценарії стратегічної поведінки у конкурентному просторі.

### Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення нових методик стратегічного аналізу з адаптацією до умов функціонування вітчизняних підприємств. Необхідно розглянути можливі напрями діагностики маркетингового середовища та вибору оптимальних стратегій розвитку промислових підприємств.

1. Біловодська О., Нагорний Є. Стратегічне маркетингове управління виведенням нового товару на ринок // *Маркетинг в Україні*. 2006. – №3. – С. 47–56. 2. Гайдаєнко Г.А. *Маркетинговое управление*. М., 2006. – 496 с. 3. Дей Д. *Стратегический маркетинг*. М., 2003. 640 с. 4. Дженстер П., Хасси Д. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей*. М., 2003. – 368 с. 5. Кіндрацька Г.І. *Стратегічний менеджмент*. К., 2006. –366 с. 6. *Количественные методы анализа в маркетинге / Под ред. Т.П. Данько СПб., 2005. –384 с.* 7. Мак Дональд М. *Стратегическое планирование маркетинга*. СПб., 2000. 320 с. 8. *Матрица стратегического положения и оценки действий SPACE // www.consultant.ru.* 9. Минцберг Г. *Школы стратегий*. СПб., 2000. –320 с. 10. *SWOT-анализ – основа формування маркетингових стратегій / За ред. Л.В. Балабанової. К., 2005. – 301 с.* 11. Рядченко К.І. *Стратегічний аналіз у бізнесі*. Львів, 2005. – 272с. 12. *Brainbench's 2006 Global Skills Report // www.Brainbench.com / static/pdf/globalskills/ Brainbench Global Skills Report 2006.pdf.* 13. *CMMI Certified companies, http://seir.sei.cmu.edu / pars/pars list iframe.asp.* 14. *Global ITO and BPO trends in 2006 // www.neoit.com / pdfs/whitepapers / Olv 3i11 1205 Trend – 2006.pdf.* 15. *Market – Visio / Gartner and Techinvest research of Ukrainian Export Software Market report, http://www.russoft.org / andlytics/ market survey 2006.*

УДК 332.172.15

Г.М. Захарчин

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## ВПЛИВ ГОСПОДАРСЬКОГО МЕНТАЛІТЕТУ НА ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Захарчин Г.М., 2007

Висвітлено особливості формування і розвитку корпоративної культури із урахуванням впливу господарського менталітету. Охарактеризовано структуру господарського менталітету і розкрито причинно-наслідковий зв'язок між модусами господарської поведінки і корпоративною культурою. Підкреслено особливу роль господарських ментальних настанов у системі взаємовідносин організації.

**Ключові слова:** господарський менталітет, ментальні настанови, господарські модуси поведінки, корпоративна культура, структура, цінності, функції.

**The features of forming and development of corporate culture are reflected with consideration of influencing of economic mentality. The structure of economic mentality is described and consequences communication is exposed between modous of economic conduct and corporate culture. The special role of economic mental options is underlined in the system of mutual relations of organization and its management.**

**Key words:** economic mentality, mental options, economic modusa of conduct, corporate culture, structure, values, functions.

### Постановка проблеми

Сучасні трансформаційні процеси в економіці змінюють традиційні уявлення про підходи до механізму управління організаціями. В умовах сьогодення формування стратегічних конкурентних