

vysshego uchebnogo zavedeniya" [Theoretical and methodological foundations and mechanism for ensuring economic security of a higher educational institution]: *dis. ... d-ra ekon. nauk* : 08.00.05, 2007.

Kirillov, A. G. "Povysheniye znacheniy pokazateley effektivnosti sistemy upravleniya vuzom" [Increasing the performance indicators of the university management system]. *Naukovedeniye*. 2014. <https://cyberleninka.ru/article/v/povysheniye-znacheniy-pokazateley-effektivnosti-sistemy-upravleniya-vuzom>

Kisil, M. V. "Otsinka yakosti vyshchoi osvity" [Evaluation of the quality of higher education]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, no. 4 (2005): 82-87.

Kovalev, A. I. et al. *Sfera obrazovatelnykh uslug: marketingovyie strategii* [Educational services: marketing strategies]. Hamburg, 2014.

[Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/ed20170101>

Liashenko, O. I. "Yakist osvity yak osnova funktsionuvannya i rozvytku suchasnykh system osvity" [Quality of education as a basis for the functioning and development of modern education systems]. *Pedahohika i psykholohiia*, no. 1 (2005): 5-12.

Matiukh, S. A. "Formuvannya kontseptualnykh zasad efektyvnosti diialnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv" [Formation of conceptual foundations for the effectiveness of higher education institutions]. *Ekonomichni chasopysy-XXI*, no. 5-6 (1) (2013): 82-85.

Moiseienko, I. P., and Hrynkevych, O. S. "Ekonomichna efektyvnist vyshchoi osvity v Ukraini" [Economic efficiency of higher education in Ukraine]. *Sotsialno-pravovi studii*, no. 1 (2018): 80-87.

Pushkarev, Yu. V., and Latukha, O. A. "Otsenka effektivnosti deyatelnosti sovremennogo universiteta kak innovatsionnogo vuzha" [Evaluation of the effectiveness of the modern university as an innovative university]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, no. 1 (2012): 25-31.

Salov, V. "Unifikatsiia informatsiinoi bazy i metodolohii otsiniuvannya potentsialu ta rezultatyvnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv" [Unification of the information base and methodology for evaluating the potential and performance of higher education institutions]. *Vyshcha shkola*, no. 2 (2009): 51-64.

Viktorov, V. H. *Upravlinnia yakistiu osvity: sotsialno-filosofskyi analiz* [Educational quality management: A social and philosophical analysis]. Dnipropetrovsk: Porohy, 2005.

Yesina, O. H. "Kryterii otsinky yakosti pidhotovky suchasnykh fakhivtsiv" [Criteria for assessing the quality of training of modern specialists]. *Teoriia ta metodyka navchannya fundamentalnykh dystsyplyn u vyshchii shkoli*, no. VII (2012): 84-90.

Zinchenko, V. O. *Monitorynh yakosti navchalnoho protsesu u vyshchomu navchalnomu zakladi* [Monitoring the quality of the educational process in a higher education institution]. Luhansk: Vyd-vo DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka», 2013.

УДК 658.821.5:65.011.47

JEL: L12

## МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

©2019 ДОВБНЯ С. Б., ЧАБАНЕЦЬ Т. М.

УДК 658.821.5:65.011.47

JEL: L12

### Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Механізм стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства

Метою статті є розробка механізму оцінки конкурентної позиції підприємства, який забезпечує комплексну об'єктивну діагностику ринкових галузевих факторів та потенціалу підприємства. Розроблено вдосконалену модифікацію SPACE-аналізу. При діагностиці стану підприємства розглянуто його фінансову силу та конкурентні переваги. У процесі оцінки ближнього зовнішнього середовища проаналізовано стабільність та привабливість галузі. Фінансова сила, як комплексне поняття, передбачає оцінку платоспроможності підприємства, його фінансової незалежності та результативності діяльності. Конкурентоспроможність підприємства визначається його ринковими конкурентними перевагами та ефективністю використання ресурсів. Обґрунтовано набори локальних показників по кожному оціночному напрямку підприємства та зовнішнього середовища, у тому числі оригінальні, які не мають широкого застосування («коефіцієнт результативності», «коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати»). Запропоновано розрахунок інтегральних показників фінансової сили підприємства, його конкурентоспроможності, привабливості та стабільності галузі. Для інтерпретації результатів аналізу та вибору вектора стратегічного розвитку розроблено матрицю. Цей механізм забезпечить прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору стратегії завдяки: можливості кількісної оцінки кожного фактора; інтегральній оцінці фінансової сили та конкурентоспроможності підприємства, привабливості та стабільності галузі; а також рекомендаціям, наведеним у матриці SPACE-аналізу. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до кількісної оцінки окремих факторів зовнішнього середовища та їх впливу на стратегію підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, SPACE-аналіз, фінансова сила підприємства, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі, коефіцієнт результативності, коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати, стабільність галузі, конкурентна стратегія.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-313-320>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Довбня Світлана Борисівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Бєня, Національна металургійна академія України (просп. Гагаріна, 4, Дніпро, 49005, Україна)

**E-mail:** [sdov@ua.fm](mailto:sdov@ua.fm)

**Чабанець Тетяна Михайлівна** – судовий експерт Лабораторії права промислової власності, Науково-дослідний центр судової експертизи з питань інтелектуальної власності Міністерства юстиції України (бул. Лесі Українки, 26, Київ, 01133, Україна)

**E-mail:** [t.chabanets@gmail.com](mailto:t.chabanets@gmail.com)

**Довбня С. Б., Чабанец Т. М. Механізм стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства**

Целью статьи является разработка механизма оценки конкурентной позиции предприятия, обеспечивающего комплексную объективную диагностику рыночных отраслевых факторов и потенциала предприятия. Разработана усовершенствованная модификация метода SPACe-анализа. При диагностике состояния предприятия рассмотрены его финансовая сила и конкурентные преимущества. В процессе оценки ближней внешней среды проанализированы стабильность и привлекательность отрасли. Финансовая сила, как комплексное понятие, предусматривает оценку платежеспособности предприятия, его финансовой независимости и результативности деятельности. Конкурентоспособность предприятия определяется его рыночными конкурентными преимуществами и эффективностью использования ресурсов. Обоснованы наборы локальных показателей по каждому оценочному направлению предприятия и внешней среды, в том числе оригинальные, не имеющие широкого использования («коэффициент результативности», «коэффициент конкурентоспособности заработной платы»). Предложен расчет интегральных оценок финансовой силы предприятия, его конкурентоспособности, привлекательности и стабильности отрасли. Для интерпретации результатов анализа и выбора вектора стратегического развития разработана матрица. Этот механизм обеспечит принятие обоснованных решений по выбору стратегии благодаря: возможности количественной оценки каждого фактора; интегральной оценке финансовой силы и конкурентоспособности предприятия, привлекательности и стабильности отрасли; а также рекомендациям, приведенным в матрице SPACe-анализа. Перспективы дальнейших исследований состоят в разработке методических подходов к количественной оценке отдельных факторов внешней среды и их влияния на стратегию предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, SPACe-анализ, финансовая сила предприятия, конкурентоспособность предприятия, коэффициент результативности, коэффициент конкурентоспособности заработной платы, привлекательность отрасли, стабильность отрасли, конкурентная стратегия.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Формул.:** 2. **Библ.:** 10.

**Довбня Светлана Борисовна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и предпринимательства им. Т. Г. Бенья, Национальная металлургическая академия Украины (просп. Гагарина, 4, Днепр, 49005, Украина) **E-mail:** sdov@ua.fm

**Чабанец Татьяна Михайловна** – судебный эксперт Лаборатории права промышленной собственности, Научно-исследовательский центр судебной экспертизы по вопросам интеллектуальной собственности Министерства юстиции Украины (буль. Леси Украинки, 26, Киев, 01133, Украина) **E-mail:** t.chabanets@gmail.com

**Dovbnia S. B., Chabanets T. M. The Mechanism for Strategic Estimation of the Enterprise's Competitive Position**

The article is aimed at developing a mechanism for estimating the competitive position of enterprise, which would provide comprehensive objective diagnosis of the industry market factors and the enterprise's potential. An improved modification of the SPACe-analysis method has been developed. When diagnosing the status of enterprise, its financial strength and competitive advantages are considered. In the process of estimating the near environment, the stability and attractiveness of the industry are analyzed. Financial strength, as a complex concept, provides for an estimation of the solvency of enterprise, its financial independence and performance. The competitiveness of enterprise is determined by its competitive market advantages and the efficiency of use of resources. Sets of local indicators for each estimation direction of the enterprise and the external environment are substantiated, including the original, non-widely used ones («performance ratio», «wage competitiveness ratio»). The calculation of integral estimates of the enterprise's financial strength, its competitiveness, attractiveness and stability of the industry is proposed. A matrix has been developed to interpret the results of analysis and to select a vector of strategic development. This mechanism will ensure an informed decision-making as to the choice of strategy due to: ability to quantify each factor; integrated assessment of the financial strength and competitiveness of enterprise, attractiveness and stability of industry; the recommendations provided in the SPACe-analysis matrix. Prospects for further research are to develop methodical approaches to quantifying the individual environmental factors and their impact on the enterprise's strategy.

**Keywords:** strategic management, SPACe-analysis, financial strength of enterprise, competitiveness of enterprise, performance ratio, wage competitiveness ratio, industry, attractiveness of industry, stability of industry, competitive strategy.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 10.

**Dovbnia Svitlana B.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship named after T. G. Ben, The National Metallurgical Academy of Ukraine (4 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine) **E-mail:** sdov@ua.fm

**Chabanets Tetiana M.** – Forensic Expert of the Laboratory of Industrial Property Law, Research Center for Forensic Expertise on Intellectual Property of the Ministry of Justice of Ukraine (26 Lesi Ukrainky Blvd., Kyiv, 01133, Ukraine) **E-mail:** t.chabanets@gmail.com

Сучасні нестабільні та висококонкурентні умови функціонування підприємств вимагають впровадження стратегічного управління, що базується на принципах сталого розвитку та передбачає управління змінами. Стратегічний аналіз, який є першим етапом стратегічного управління підприємством, безумовно, визначає обґрунтованість і можливість реалізації його стратегії та виконання стратегічних планів. За змістом стратегічний аналіз можна розглядати як наукове підґрунтя стратегічного планування, у межах якого аналізується стан зовнішнього середовища підприємства, оцінюється його потенціал і рівень використання з метою формування інформаційного підґрунтя формування цілей та вибору стратегічних альтернатив. Ураховуючи динамічність зовнішнього середовища, що характеризується підвищенням швидкості змін, його

складність, яка пов'язана із сукупним впливом різних факторів, а також непередбаченість, слідством якої є недостатність або навіть відсутність об'єктивної інформації, використання кількісних формалізованих методів у процесі стратегічного аналізу стикається з рядом труднощів.

Аналіз сучасних літературних джерел свідчить, про переважну увагу науковців до загальнотеоретичних підходів здійснення стратегічного аналізу [1–3] або до розгляду окремих його аспектів: управління виробництвом [4], трудового потенціалу [5], фінансового стану [6; 7]. Методичний інструментарій загального стратегічного аналізу, тобто аналізу зовнішнього середовища та його впливу на стан підприємства, зводиться переважно до загальновідомих методів, що базуються на експертних оцінках, зокрема: PEST-аналізу, SWOT-аналізу та ін. Не заперечую-

чи доцільність використання таких методів, на наш погляд, їх можна розглядами тільки як перший етап стратегічного аналізу, який у цілому дозволяє дати загальну оцінку стану зовнішнього середовища та підприємства, виявити фактори впливу на його діяльність, що необхідно враховувати в перспективі. Серед тематичних напрямків стратегічного аналізу безумовно пріоритетним є аналіз близького середовища функціонування підприємства та визначення його конкурентної позиції. Незважаючи на зрозумілу важливість такого напрямку як з точки зору визначення поточного місця підприємства, так і з позиції подальшого розвитку та вибору доцільної стратегії, методичні підходи щодо його здійснення все ще є недостатньо опрацьованими. Одним із таких підходів є SPACЕ-аналіз (*Strategic Position and Action Evaluation*), який передбачає визначення місця підприємства на галузевому ринку та його конкурентних переваг, але в теперішній час він недостатньо висвітлюється в роботах науковців. Автори [8], які у своїх працях представляють апробацію цього методу, зазвичай використовують експертні оцінки, що характеризуються підвищеним суб'єктивізмом. Таким чином, в умовах розширення впровадження стратегічного управління необхідним є підвищення достовірності діагностики, коректне та глибоке вивчення та оцінка поточної та перспективної конкурентної позиції підприємства, що можливо шляхом комплексного підходу та модифікації SPACЕ-аналізу.

Метою статті є розробка механізму визначення конкурентної позиції підприємства, включаючи вдосконалення методу SPACЕ-аналізу для підвищення його об'єктивності шляхом використання розширеної обґрунтованої системи показників та кількісної оцінки ринкових галузевих факторів та стану підприємства.

Метод SPACЕ-аналізу передбачає послідовну оцінку факторів по окремих напрямках внутрішнього та зовнішнього середовища. При оцінці внутрішнього середовища всі фактори групуються в два напрямки: 1) аналіз фінансової сили підприємства; 2) визначення та оцінка його конкурентних переваг. У процесі оцінки зовнішнього галузевого середовища розглядаються такі напрямки: 1) стабільність зовнішнього середовища; 2) привабливість галузі.

У традиційному SPACЕ-аналізі фактори, що розглядаються в межах кожного напрямку зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінюються виключно експертним шляхом, як правило, в балах. Для підвищення об'єктивності оцінки запропоновано вдосконалення SPACЕ-аналізу, яке здійснено шляхом виконання таких етапів дослідження.

**Етап 1. Обґрунтування факторів та формування системи показників оцінки внутрішнього середовища підприємства та рівня його конкурентоспроможності.**

Як було зазначено вище, фактори внутрішнього середовища згруповані в два напрямки. Перший напрямок розглядає фінансову силу підприємства, тобто надає узагальнюючу характеристику його фінансового стану. Різні аспекти оцінки фінансового стану підприємства достатньо широко представлені в численних працях як наукового, так і навчального характеру [9; 10], в яких наводиться величезна кількість фінансових індикаторів, що мають різну аналітичну спроможність, відрізняються методикою розрахунку, не завжди базуються на достовірній інформації. Тому обґрунтування обмеженого складу найбільш важливих показників, які доцільно використовувати в процесі стратегічного аналізу, є непростим і важливим завданням.

Фінансова сила є комплексним поняттям і передбачає, на наш погляд, оцінку таких складових:

- ✦ *платоспроможність підприємства*, яка визначає його можливості своєчасно та в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання;
- ✦ *фінансова незалежність підприємства*, що характеризує ступінь фінансування діяльності за рахунок власних джерел;
- ✦ *результативність (ефективність) діяльності* – головний напрямок, що дозволяє оцінити співвідношення результатів та ресурсів, які були задіяні для їх досягнення.

Акцентування уваги на цих складових має таке обґрунтування. Платоспроможність підприємства, як уже було зазначено, є характеристикою його здатності в повному обсязі своєчасно розраховуватися по своїх фінансових зобов'язаннях. Традиційно поточна платоспроможність оцінюється такими показниками, як коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності [9; 10]. На наш погляд, з розглянутих показників найбільш доречним у межах стратегічного аналізу є коефіцієнт поточної платоспроможності, оскільки він характеризує співвідношення фінансових оборотних коштів, які саме є теперішнім (грошові кошти) і майбутнім (дебіторська заборгованість) джерелом виконання поточних зобов'язань.

Слід підкреслити, що зі стратегічної позиції, важливою є оцінка не тільки поточної, а й перспективної платоспроможності, для чого нами запропоновано використання коефіцієнта Бівера ( $K\bar{b}$ ), який характеризує здатність підприємства виконувати поточні та довгострокові зобов'язання та розраховується за формулою:

$$K\bar{b} = \frac{ЧП + А}{ДЗ + ПЗ},$$

- де ЧП – чистий прибуток;  
А – сума амортизаційних відрахувань;  
ДЗ – довгострокові зобов'язання;  
ПЗ – поточні зобов'язання.

Щодо оцінки фінансової незалежності, то її ми розглядаємо в трьох аспектах: а) оцінка ступеня фінансування діяльності підприємства за рахунок власних джерел (коефіцієнт автономії); б) оцінка мобільності власного капіталу та можливості використання його для фінансування поточної діяльності (коефіцієнт маневреності власного капіталу); в) оцінка фінансових ризиків підприємства (частка несвоєчасно виконаних фінансових зобов'язань).

**О**соблива увага повинна бути приділена третій складовій фінансової сили – оцінці результативності діяльності підприємства. Перш за все при цьому необхідно оцінювати ефективність використання економічних ресурсів підприємства (активів) та власного капіталу. Тому доцільним є включення до складу оцінних показників рентабельності активів та рентабельності власного капіталу. Позитивною характеристикою результативності діяльності підприємства є зростання його чистого прибутку в динаміці. При ефективній роботі темпи зростання результатів повинні перевищувати темпи зростання ресурсів, тому ми вважаємо доречним включити так званий «коефіцієнт результативності» (*авторська назва*), що характеризує співвідношення темпів зростання чистого прибутку та активів підприємств.

Щодо оцінки конкурентних характеристик підприємства, то вони, на наш погляд, повинні оцінюватися двома групами показників. Перша – надає ринкову характеристику підприємства. До цієї групи ми відносимо такі показники: рентабельність продукції, конкурентоспроможність продукції за цінovими та неціновими факторами, частка підприємства на ринку та її зміна. Друга група включає показники,

що повинні оцінювати ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, тобто базу забезпечення конкурентних переваг. Для оцінки використання основних фондів ми вважаємо за доцільне розглядати такі показники: фондovіддача, ступінь зносу обладнання та коефіцієнт використання виробничих потужностей. Оцінка трудових ресурсів здійснюється за допомогою показників продуктивності праці та співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі, що характеризує конкурентоспроможність заробітної плати.

Останній показник, «співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі» («коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати» – *авторська назва*), на наш погляд, є дуже важливим, оскільки надає характеристику підприємства з точки зору його привабливості для співробітників. У сучасних умовах, коли людський капітал є основним ресурсом підприємства, така характеристика є необхідною складовою конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє зрозуміти кадрову політику власників та топ-менеджерів. Крім того, цей показник характеризує фінансові можливості підприємства щодо мотивації праці робітників та стимулювання їх розвитку, тобто конкурентоспроможність заробітної плати.

Показники, що запропоновані нами для оцінки фінансової сили та конкурентної позиції підприємства, наведено в *табл. 1*.

Сформована система показників, які базуються на доступній інформації, дозволяє забезпечити достовірність та уникнути суб'єктивізму при оцінці фінансової сили та конкурентоспроможності підприємства.

**Таблиця 1**

**Система показників оцінки внутрішнього середовища підприємства та рівня його конкурентоспроможності**

Показники оцінки фінансової сили підприємства	Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства
<b>Платоспроможність підприємства</b>	<b>Оцінка конкурентних переваг</b>
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	1. Рентабельність продукції
2. Коефіцієнт Бівера	2. Частка ринку
<b>Фінансова незалежність підприємства</b>	3. Темп зростання частки ринку
3. Коефіцієнт автономії	4. Конкурентоспроможність продукції за якісними характеристиками
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	5. Цінова конкурентоспроможність продукції
5. Коефіцієнт фінансово ризику	<b>Ефективність використання ресурсів</b>
<b>Результативність (ефективність) діяльності підприємства</b>	6. Фондовіддача
6. Рентабельність активів	7. Ступінь зносу обладнання
7. Рентабельність власного капіталу	8. Рівень використання виробничих потужностей
8. Темп зростання прибутку	9. Продуктивність праці
9. Коефіцієнт результативності	10. Коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати

**Етап 2. Оцінка стану внутрішнього середовища підприємства.**

Оцінка стану внутрішнього середовища підприємства передбачає розрахунок та аналіз запропонованих у табл. 1 показників, а також інтегральну оцінку фінансової сили та конкурентоспроможності підприємства. При цьому передбачається послідовне виконання таких дій.

1. Розрахунок фактичних значень показників, що наведені в табл. 1.

2. Перетворення фактичних розрахункових значень показників у бальну оцінку (від 1 до 10 балів). Таке перетворення є доцільним для забезпечення порівнянності показників, оскільки вони мають різні одиниці виміру. Для переведення розрахункових значень показників у бали встановлюються правила по кожному з них. Так, наприклад, для коефіцієнта поточної ліквідності встановлена така відповідність його фактичних значень і балів. Якщо коефіцієнт поточної ліквідності: перевищує одиницю – 10 балів; знаходиться в інтервалі від 0,8 до 1,0 – від 8 до 10 балів; знаходиться в інтервалі від 0,5 до 0,8 – від 5 до 8 балів; менше 0,5 – менше 5 балів.

3. Оцінка значущості кожного фактора в межах окремого напрямку (фінансова сила, конкурентоспроможність підприємства). Виконується в частках одиниці, сума яких дорівнює «1». У тому випадку, якщо фактори вважаються рівнозначними, таку оцінку можна не виконувати.

4. Визначення інтегральної оцінки (*I*) по кожному з напрямків «Фінансова сила підприємства» та «Конкурентоспроможність підприємства» як їх середньозваженої величини за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n L_i B_i,$$

де  $L_i$  – значущість *i*-го показника, частка одиниці;  
 $B_i$  – оцінка в балах (від 1 до 10) *i*-го показника.

**Етап 3. Формування системи факторів зовнішнього середовища, обґрунтування та визначення методики розрахунку показників, що їх характеризують.**

На третьому етапі визначаються фактори зовнішнього середовища, які характеризують стан галузі. Зокрема, привабливість галузі може оцінюватися рівнем рентабельності виробництва. Саме цей критерій визначає перерозподіл капіталу з тих галузей, що характеризуються низькою рентабельністю, у більш ефективні. Привабливість галузі залежить також від стадії життєвого циклу та попиту на продукцію. На неї впливають техніко-технологічний рівень, капіталоемність, кількість підприємств-конкурентів, що вже функціонують, та перспективи появи нових, і, безумовно, еластичність попиту на продукцію підприємства. Останній фактор іноді, зокрема в кризових умовах і при нестабільній економічній ситуації в державі, може виявитися дуже важливим, навіть вирішальним.

Другим комплексним чинником, що характеризує галузь, є її стабільність, яка оцінюється інноваційністю, коливанням цін на продукцію та ресурси, швидкістю оновлення асортименту і т. ін. Слід зазначити, що оцінка стабільності є неоднозначною і припускає різну інтерпретацію залежно не тільки від об'єктивних, але й від суб'єктивних міркувань. Так, високі темпи оновлення асортименту або підвищена інноваційність (тобто мінливість) можуть розглядатись як позитивне явище, оскільки сприяють розвитку підприємства. Водночас можна міркувати і по-іншому. Зрозуміло, що при високому динамізмі необхідними є безперервні дії та вдосконалення, які потребують ресурсів та створюють додаткові ризики, що далеко не завжди відповідає баченню власників. Тому стабільність галузі може вважатися більш привабливою.

Рекомендовані фактори (показники) щодо оцінки галузі з точки зору її привабливості та стабільності наведено в табл. 2.

**Таблиця 2**

**Фактори оцінки галузі**

Фактори привабливості галузі	Фактори стабільності галузі
1. Середня рентабельність продукції галузі	1. Рівень розвитку інноваційної діяльності
2. Стадія життєвого циклу підприємства	2. Стабільність цін на ресурси
3. Темпи зростання галузі, динаміка попиту	3. Волатильність цін на продукцію
4. Техніко-технологічний рівень галузі, капіталоемність	4. Швидкість оновлення асортименту
5. Сила конкуренції (існуючі конкуренти)	
6. Бар'єри входу на ринок	
7. Цінова еластичність попиту	

**Етап 4. Оцінка галузевих факторів зовнішнього середовища.**

Цей етап також передбачає розрахунок фактичних значень локальних показників, трансформацію їх в бали та визначення інтегральної оцінки, що відбувається аналогічно другому етапу. Слід відзначити, що в системі галузевих факторів є дуже багато таких, для яких не існує однозначно прийнятого оціночного індикатора. До них належить стадія життєвого циклу, техніко-технологічний рівень і т. ін. Для таких факторів необхідно або розробити методику оцінки по кожному з них, або безпосередньо використовувати експертні оцінки в балах від 1 до 10 залежно від ступеня прояву того чи іншого фактора.

**Етап 5. Інтерпретація результатів аналізу та вибір стратегії підприємства.**

На цьому етапі на базі співвідношення стану різних напрямків підприємства та зовнішнього середовища приймається рішення щодо стратегічної позиції підприємства та доцільної стратегії його розвитку. Інтерпретацію результатів, як правило, здійснюють графічним способом [8]. Для цього будується «пелюсткова діаграма» (профіль SPACE) шляхом нанесення на відповідні вісі отриманих на етапах 2 та 4 оцінок по окремих напрямках.

Іншим способом щодо прийняття рішення відносно доцільної стратегії може бути запропонована нами таблиця (табл. 3), в якій на перетині рядків, що характеризують стан підприємства, і стовпчиків, що визначають стан галузі, надані рекомендації щодо доцільної стратегії розвитку підприємства.

Враховуючи 10-бальну максимальну оцінку, можна вважати, що при інтегральних оцінках вище 5 балів позиція підприємства є кращою, ніж середньоринкова. При розташуванні нижче, ніж рівень 5-бальної оцінки – гірше середньоринкової. Відповідно при кращих позиціях підприємства та позитивних характеристиках зовнішнього середовища доцільно використовувати агресивні стратегії, стратегії розвитку, розширення присутності на традиційних ринках і захоплення нових ринків.

При добрих позиціях підприємства, невисокій привабливості та нестабільності галузі доцільними є стратегії використання своїх конкурентних переваг, зокрема «зняття вершків», оскільки в підприємства є для цього всі передумови, або розглядати інноваційні стратегії, стратегії диверсифікації для освоєння нових ринкових ніш.

Якщо позиції підприємства є слабкими, а галузь привабливою, доцільно вибрати стратегію підвищення ефективності діяльності підприємства чи стратегію стабілізації. І, у випадку слабкої позиції підприємства та недобрих перспектив розвитку галузі, необхідно вибрати або інновації та диверсифікацію, або думати про вихід з ринку, навіть використовуючи стратегію скорочення чи ліквідації окремих видів діяльності чи підприємства в цілому.

Матрицю визначення загального вектора стратегії по результатах SPACE-аналізу наведено в табл. 3.

Комплексний механізм оцінки конкурентної позиції підприємства на галузевому ринку наведено на рис. 1. Він дозволяє визначити локальну оцінку по кожному окремому напрямку, коректно охарактеризувати конкурентну позицію підприємства та обґрунтувати стратегію його розвитку.

### ВИСНОВКИ

Запропонований механізм оцінки конкурентної позиції підприємства з використанням модифікованого SPACE-аналізу забезпечить прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору стратегії підприємства. Перевагами такого підходу є:

- ✦ кількісна оцінка впливу кожного фактора, що базується на використанні обґрунтованої системи традиційних та оригінальних показників, забезпечуючи тим самим об'єктивну оцінку й уникаючи суб'єктивізму експертних методів, які переважно використовуються в традиційному SPACE-аналізі;
- ✦ можливість окремого оцінювання фінансової сили та конкурентоспроможності підприєм-

Таблиця 3

Загальний вектор корпоративної стратегії за результатами SPACE-аналізу

Фактори внутрішнього середовища		Фактори зовнішнього середовища			
		Привабливість галузі		Стабільність галузі	
		Велика (більше 5 балів)	Невелика (менше 5 балів)	Велика (більше 5 балів)	Невелика (менше 5 балів)
Фінансова сила	Велика (більше 5 балів)	Агресивна стратегія, захоплення нових ринків	Стратегія «зняття вершків»; диверсифікація діяльності	Стратегія «зняття вершків»	Стратегія диверсифікації; інноваційна стратегія
	Невелика (менше 5 балів)	Консервативна стратегія	Захисна стратегія	Консервативна стратегія	Захисна стратегія
Конкурентоспроможність підприємства	Велика (більше 5 балів)	Агресивна стратегія, розширення ринку та вихід на нові ринки	Стратегія стабілізації; «зняття вершків»; диверсифікація діяльності	Використання лідерських позицій; «зняття вершків»	Використання лідерських позицій; диверсифікація діяльності
	Невелика (менше 5 балів)	«Зняття вершків»; зниження витрат	Стратегія стабілізації; захисна стратегія; зниження витрат	Стратегія стабілізації; захисна стратегія	Диверсифікація діяльності; зниження витрат

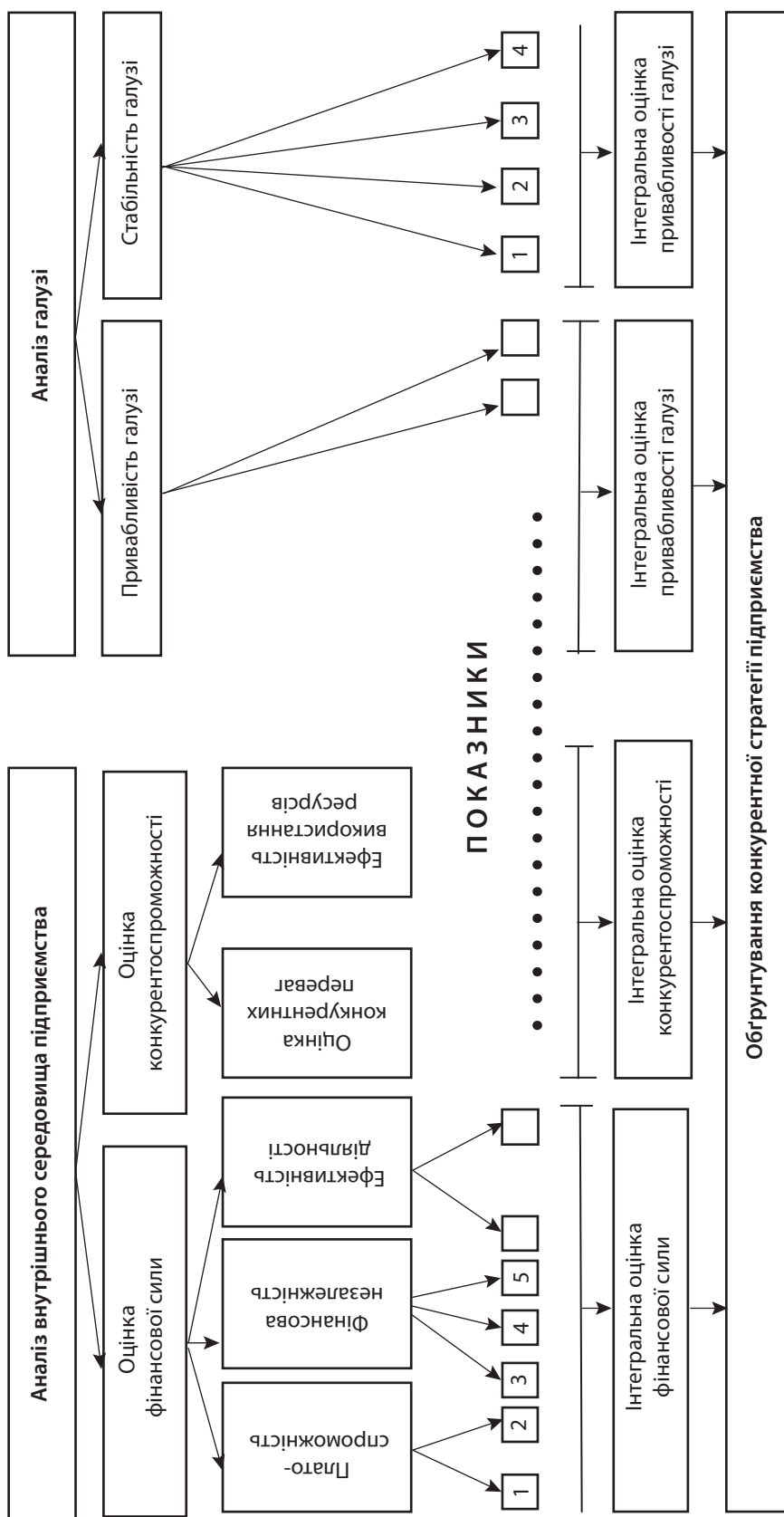


Рис. 1. Комплексний механізм оцінки конкурентної позиції підприємства

ства, а також галузі з точки зору її привабливості та стабільності;

- ✦ вибір обґрунтованого вектора стратегічної поведінки та формування стратегії підприємства по результатах аналізу на базі розроблених рекомендацій (матриці SPACE-аналізу).

Подальший розвиток полягає в розробці методичних підходів до кількісної оцінки факторів, що не мають однозначного визначення: зокрема, таких як техніко-технологічний рівень розвитку галузі, бар'єри входження на ринок галузі та ін. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

**1. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О.** Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4. С. 196–205.

**2. Шурпенкова Р. К.** Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96–99.

**3. Демиденко С. Л., Кулинич О. В.** Стратегічний аналіз як інструмент управління підприємством. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 30 (1). С. 43–47.

**4. Грабовецький Б. Є., Краєвська А. С.** Стратегічний аналіз в управлінні виробництвом. *Економічний простір*. 2013. № 76. С. 187–199.

**5. Демко І. І.** Стратегічний аналіз у системі ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Вісник Університету банківської справи*. 2015. № 3. С. 86–90.

**6. Гакман А. С.** Стратегічний аналіз фінансових результатів у системі комплексної діагностики підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету*. 2009. Вип. 3. С. 293–299.

**7. Приймак І. І.** Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2012. № 3. С. 55–68.

**8. Нусінов В. Я., Лобов С. П.** Стратегічний аналіз гірничо-збагачуваних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямків підвищення ефективності їх діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 16–21.

**9. Бланк І. О., Ситник Г. В.** Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНТЕУ, 2006. 780 с.

**10. Довбня С. Б., Оляніна О. О.** Методичний інструментарій оцінки фінансової безпеки промислового підприємства // Сучасні тенденції функціонування та розвитку підприємства: загрози і виклики: колективна монографія. Дніпро: Ліра, 2016. С. 86–98.

#### REFERENCES

Blank, I. O., and Sytnyk, H. V. *Upravlinnia finansamy pidpriemstv* [Enterprise Finance Management]. Kyiv: KNTEU, 2006.

Demko, I. I. "Stratehichnyi analiz u systemi efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu pidpriemstva" [Strategic analysis in the system of efficiency of use of the labor potential of the enterprise]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy*, no. 3 (2015): 86-90.

Demydenko, S. L., and Kulynych, O. V. "Stratehichnyi analiz yak instrument upravlinnia pidpriemstvom" [Strategic analysis as an enterprise management tool]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 30 (1) (2012): 43-47.

Dovbnia, S. B., and Olianina, O. O. "Metodychnyi instrumentarii otsinky finansovoi bezpeky promysloвого pidpriemstva" [A methodological toolkit for assessing the financial security of an industrial enterprise]. In *Suchasni tendentsii funkcionuvannia ta rozvytku pidpriemstva: zahrozy i vyklyky*, 86-98. Dnipro: Lira, 2016.

Hakman, A. S. "Stratehichnyi analiz finansovykh rezultativ u systemi kompleksnoi diahnostryky pidpriemstva" [Strategic analysis of financial results in the system of complex diagnostics of the enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 3 (2009): 293-299.

Hrabovetskyi, B. Ye., and Kraievskaya, A. S. "Stratehichnyi analiz v upravlinni vyrobnytstvom" [Strategic analysis in production management]. *Ekonomichni prostir*, no. 76 (2013): 187-199.

Nusinov, V. Ya., and Lobov, S. P. "Stratehichnyi analiz hirnycho-zbahachuvanykh kombinativ za modelliu SPACE ta vyznachennia napriamkiv pidvyshchennia efektyvnosti ikh dialnosti" [Strategic analysis of mining and processing enterprises using the SPACE model and determining the directions of increasing their efficiency]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 9 (2019): 16-21.

Pryimak, I. I. "Stratehichnyi analiz finansovoi stiiykosti pidpriemstva" [Strategic analysis of financial stability of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi*, no. 3 (2012): 55-68.

Putsenteilo, P. R., and Humeniuk, O. O. "Stratehichnyi analiz yak vazhlyvyi element upravlinnia pidpriemstvom" [Strategic analysis as an important element of enterprise management]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3-4 (2016): 196-205.

Shurpenkova, R. K. "Stratehichnyi analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom" [Strategic analysis as a component of enterprise management process]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, no. 2 (2015): 96-99.