

2015. — 98 p. Innovative Ukraine 2020: National Report / For Co-authors. Ed. VM Heyets [and others]; National Academy of Sciences of Ukraine. — K., 2015. — 336 pp. [in Russian]

5. Kalinina S.P., Getmanenko O.O. On the issue of foreign experience in human resource development / S.P. Kalinin, O. Hetmanenko // Socio-economic aspects of industrial policy. Actual problems of human resource management and marketing in the context of Ukraine's development strategy: Sat. scientific tr In 3t. — T.1 / NAS of Ukraine. Into the economy to get angry. — Donetsk, 2007. — P. 288. [in Ukrainian]

6. Korkina T.A. Management of investments in human capital of coal-mining enterprises [Electronic resource]: Author's abstract. dis ... doc. econ Sciences: 08.00.05 / T.A. Korkina — Chelyabinsk, 2010. — 20 p. [in Russian]

7. State Statistics Service of Ukraine [Electronic resource]: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf [in Ukrainian]

УДК 005.332.4:656.61

Бурлуцька О.В.,

*магістрант, ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

Швидка О. П.,

*к. е. н., доцент кафедри економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

PECULIARITIES OF THE FUNCTIONING OF THE DEVELOPMENT STRATEGY

Burlutskaya O.,

master, SHEE «Kyiv National Economic
University named after Vadym Getman»

Shvydka O.,

Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship
SHEE «Kyiv National Economic
University named after Vadym Getman»

АНОТАЦІЯ. Здійснено аналіз стратегічного становища та перспектив розвитку підприємства з використанням методики SPACE-аналізу на прикладі АСК «Укррічфлот». Визначено стратегічний

вектор діяльності підприємства та проаналізовано особливості функціонування компанії, які визначають її стратегію розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний аналіз, розвиток, конкурентоспроможність, стратегія.

ANNOTATION. The analysis of the strategic situation and perspectives of the company's development using the SPACE-analysis method is done on the Ukrichflot ASC example. The strategic vector of activity of the enterprise is determined and the peculiarities of the company's functioning, which determine its development strategy, are analyzed.

KEY WORDS: strategic analysis, development, competitiveness, strategy.

Для будь-якого підприємства за сучасних умов функціонування, які характеризуються загостреною конкуренцією та високою динамічністю зовнішнього середовища питання, пов'язані із аналізом стратегії розвитку як основи забезпечення довгострокової успішності підприємницької діяльності надзвичайно актуальні. Для вітчизняних підприємств гостро стоїть проблема ідентифікації особливостей їх стратегії, оскільки досить часто вона існує у неявному вигляді.

Метою статті є визначення особливостей функціонування стратегії розвитку АСК «Укррічфлот» за допомогою однієї із пропонованих у економічній науці прикладних методик.

У багатьох країнах світу річковий транспорт відіграє відчутну роль в економічній діяльності держав, а також у повсякденному житті громадян, задовольняючи потреби у перевезенні вантажів і пасажирів у більш екологічний та значно економічніший спосіб порівняно з іншими видами транспорту. Для України переорієнтація частини вантажних перевезень на внутрішні водні шляхи є важливою з огляду на наявність біля 4 тис. км потенційно суднохідних внутрішніх водних шляхів (ВВШ) та низький поточний рівень їх використання (10% від потенціалу); високі витрати на відновлення автомобільних доріг центрального та південного регіонів, які руйнуються внаслідок вивозу зерна автопоїздами за відсутності дієвого вагового контролю; стратегічну важливість мати водний коридор Е40 для дешевого експорту сировини з центральних та південних регіонів України в разі морської блокади з боку РФ.

Вказуючи на ключових гравців на українському ринку перевезень річковим транспортом, варто відзначити тих, чиї технологічні та фінансові можливості наразі формують потенціал галузі. До них відносимо Акціонерну судноплавну компанію (АСК) «Укррічфлот», Приватне акціонерне товариство «Українське

Дунайське пароплавство» (ПрАТ «УДК»); ТОВ СП «НІБУЛОН» та KDM Shipping Public Ltd. (Kipr), холдингову компанію ТОВ «Столична судноплавна компанія» [3]. Два з чотирьох присутніх на ринку операторів, що працюють під українським прапором — Укррічфлот та Нібулон — є вертикально інтегрованими компаніями та одночасно операторами перевезень, власниками вантажів, власниками річкових терміналів та суднобудівниками. Найбільшим перевізником з часткою ринку (за оціночними даними) близько 35% є приватне підприємство АСК «Укррічфлот». Загалом, частки ринку між основними гравцями в сфері надання транспортних послуг ВВШ України, що працюють під українським прапором за обсягами перевезень розподілені між собою наступним чином (рис. 1):

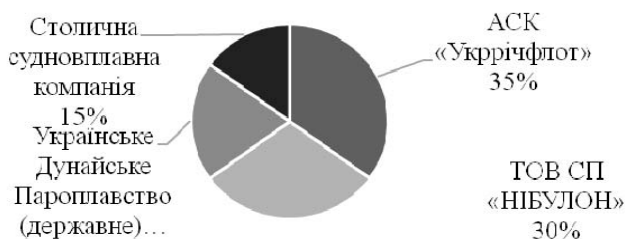


Рис. 1 Розподіл ринкових часток між основними гравцями в сфері вантажних перевезень ВВШ України станом на 2017 рік, за оціночними даними [2]

Для оцінювання особливостей функціонування стратегії розвитку АСК «Укррічфлот» нами було обрано SPACE-аналіз, основою якого є моделювання на основі експертних оцінок.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал (або «фінансова сила»); конкурентні переваги; привабливість галузі (бізнес-напрямок); стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) [4]. Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках.

Для оцінки фінансової сили досліджуваного підприємства було обрано ряд критеріїв, представлених у табл. 1, кожен із яких було оцінено за п'ятибальною шкалою та присвоєно відповідну вагу, після чого визначено зважену оцінку кожного та оцінку групи в цілому. Фінансове становище АСК «Укррічфлот» середньо стабільне, зважений бал для його оцінки складає 3,1.

Таблиця 1

**РОЗРАХУНОК ЗВАЖЕНОЇ ОЦІНКИ КРИТЕРІЇВ ФІНАНСОВОГО
СТАНОВИЩА ЗА МЕТОДОМ SPACE-АНАЛІЗУ ДЛЯ АСК «УКРРІЧФЛОТ»**

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважений бал
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,25	0,75
Величини собівартості реалізованої продукції та операційних витрат	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Ліквідність та платоспроможність	1	2	3	4	5	0,15	0,45
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Показники стану основних засобів	1	2	3	4	5	0,15	0,6
Фінансова стійкість	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Оцінка майнового стану	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Фінансове становище							3,1

Такий результат можна пояснити, провівши аналіз основних аспектів фінансово-господарської діяльності. Так, наприклад, діяльність АСК «Укррічфлот» протягом 2012–2017 рр. була характерна як прибутковими, так і збитковими періодами (рис. 2). Зокрема, у 2012–2013 рр. чистий збиток підприємства становив відповідно 23619 тис. грн та 31339 тис. грн, наступних два роки підприємство мало прибуток: у 2014 р. — 6896 тис. грн; у 2015 р. — 67490 тис. грн; у 2016 р. знову зафіксовано збиток: 47187 тис. грн, а у 2017 році підприємство отримало 23282 тис. грн чистого прибутку.

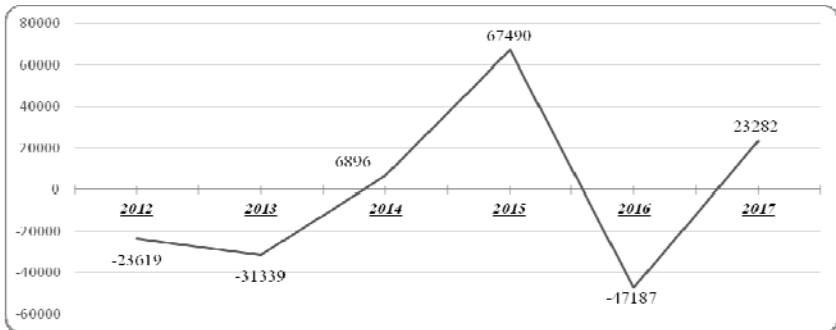


Рис. 2 Динаміка чистого фінансового результату
АСК «Укррічфлот» за 2012–2017 рр., тис. грн

Протягом останніх трьох років ми спостерігаємо тенденцію до зменшення частки статутного фонду у власному капіталі, що є позитивною тенденцією, оскільки відкриває підприємству ширші можливості щодо збільшення капіталу компанії шляхом емісії акцій [5]. Аналогічна ситуація із обсягом перманентного капіталу, тобто в загальному збільшується обсяг джерел фінансування, якими компанія може розпоряджатись тривалий час. Це відкриває перед підприємством можливості щодо розробки та реалізації масштабних інвестиційних проєктів розвитку. Обсяги власних та чистих оборотних коштів менше 0 та мають негативну тенденцію до зменшення, що свідчить про нестачу оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань. Втім, таке значення вказаного показника зумовлено специфікою діяльності та галузевою приналежністю компанії, для підприємств якої характерне практично повне переважання у структурі активів основних засобів.

За аналізом фінансової стійкості АСК «Укррічфлот» за останні три роки, компанія показує високий рівень незалежності підприємства від позикових джерел фінансування, достатній для функціонування обсяг власного та довгострокового залученого капіталу. Це, в свою чергу, створює для підприємства певний рівень захисту від коливань ринкової кон'юнктури, гарантує одержання відповідної маси прибутку, формує здатність забезпечити стабільні економічні показники й ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Компанія має можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів з метою розширення масштабів діяльності або виходу на нові ринки.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для АСК «Укррічфлот» формувалася на основі ринкової частки підприємства, якості послуг і цінової політики, лояльності клієнтів, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції (табл. 2). Саме цей набір показників допоможе визначити рівень конкурентоспроможності компанії та найбільш визначальні для нього показники, базуючись на яких, компанії доцільно розробляти стратегію розвитку. Загальна оцінка становить 3,45.

Таблиця 2

**РОЗРАХУНОК ЗВАЖЕНОЇ ОЦІНКИ КРИТЕРІЇВ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗА МЕТОДОМ SPACE-АНАЛІЗУ
ДЛЯ АСК «УКРРІЧФЛОТ»**

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважений бал
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,25	1
Якість послуг	1	2	3	4	5	0,25	0,75
Цінова політика	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Лояльність клієнтів	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Рентабельність продажів	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Ступінь вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,15	0,6
Конкурентоспроможність							3,45

Вище значення критерію конкурентоспроможності пояснюється кращими значеннями факторів, що її характеризують. Основними видами діяльності для АСК «Укррічфлот» є надання транспортних послуг та зернотрейдинг, компанія також активно займається виробництвом піску та судноремонтом. Саме такою диверсифікацією діяльності і зумовлюється високий рівень вертикальної інтеграції. Підприємство наразі активно займається ребрендингом з метою здобуття більшого рівня привабливості для існуючих клієнтів та для здобуття нових. Укррічфлот активно працює над отриманням фінансових ресурсів, особливо від міжнародних організацій задля оновлення та розширення флоту та поліпшення якості послуг. Низький показник рентабельності продажів зумовлений скороченням величини чистої виручки від реалізації продукції (надання послуг) та збільшенням величини собівартості реалізованої продукції та операційних витрат протягом 2015–2017 рр. Зазначені фактори обумовили розмір зваженої оцінки критерію конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки привабливості галузі визначальними було обрано наступні критерії: потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, капіталомісткість, бар'єри входження на ринок, державна підтримка галузі (табл. 3). Зважена оцінка становить 2,9 балів.

Таблиця 3

**РОЗРАХУНОК ЗВАЖЕНОЇ ОЦІНКИ КРИТЕРІЇВ ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗІ
ЗА МЕТОДОМ SPACE-АНАЛІЗУ ДЛЯ АСК «УКРРІЧФЛОТ»**

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважений бал
Потенціал зростання галузі	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Капіталоємність	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Привабливість галузі							2,9

Стабільність середовища діяльності АСК “Укррічфлот” оцінено в 2,75 бали (табл. 4), при цьому оцінка здійснювалася за критеріями: ступінь інновацій і НТП галузевого ринку, інфляція, вплив сезонності, державне регулювання галузі та ступінь впливу закордонного капіталу, тиск з боку конкурентів.

Таблиця 4

**РОЗРАХУНОК ЗВАЖЕНОЇ ОЦІНКИ КРИТЕРІЇВ СТАБІЛЬНОСТІ СЕРЕДОВИЩА
ДІЯЛЬНОСТІ АСК «УКРРІЧФЛОТ» ЗА МЕТОДОМ SPACE-АНАЛІЗУ**

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважений бал
Ступінь інновацій та НТР	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Інфляція	1	2	3	4	5	0,25	0,5
Вплив сезонності	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Державне регулювання галузі та ступінь впливу закордонного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Тиск з боку конкурентів	1	2	3	4	5	0,35	1,05
Стабільність середовища функціонування							2,75

Оцінка привабливості галузі та стабільності середовища зумовлена значним потенціалом зростання галузі, особливо зважаючи на переваги перевезень річковим транспортом. Державна підтримка в галузі практично відсутня, а от законодавче

регулювання вкрай негативно впливає на діяльність основних гравців. Так, наразі існує близько 45 регуляторних актів, більшість із яких застаріла і суперечить один одному або нормативно-правовим актам вищого рівня. Інфляція впливає на діяльність підприємств на вказаному ринку із огляду на структуру операційних витрат, в яких за орієнтовними даними 42,4% складають витрати на пальне (без акцизу), які значно залежать від інфляційних процесів [2].

Згруповані результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу для АСК «Укррічфлот» представлено у таблиці 5.

Таблиця 5

**РЕЗУЛЬТАТИ ЗВАЖЕНИХ ОЦІНОК КРИТЕРІЇВ
SPACE-АНАЛІЗУ ДЛЯ АСК «УКРРІЧФЛОТ»**

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	3,1
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	3,45
3	Привабливість галузі (ПГ)	2,9
4	Стабільність середовища (СС)	2,75

Наступним етапом SPACE-аналізу, згідно до методики його проведення, є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат ХоУ, в якій кожна половина осей Х і У відображає відповідну групу критеріїв [1].

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (Х; У) за формулами:

$$X = ПГ — КП = 2,9 - 3,45 = -0,55; Y = ФС — СС = 3,1 - 2,75 = 0,35$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 3) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: О (0;0) та Р (-0,55; 0,35).

З рис. 3 видно, що стратегією для АСК “Укррічфлот” є консервативна стратегія. Ця позиція характерна для стабільних ринків із порівняно низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні дії при цьому спрямовуються на зниження собівартості при підвищенні якості продукту (послуг) та вихід на більш перспективні ринки.

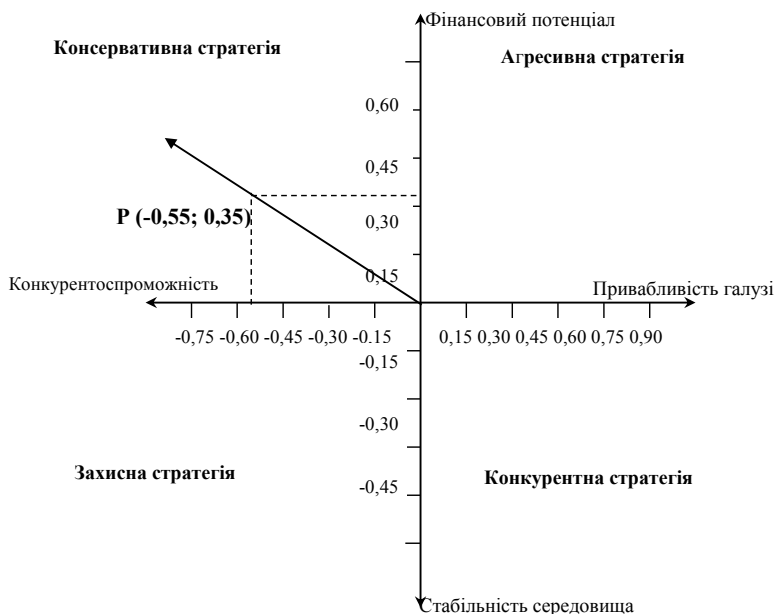


Рис. 3 Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для АСК «Укррічфлот»

Унаслідок проведеного SPACE-аналізу, ми можемо зробити ряд висновків щодо особливостей функціонування стратегії розвитку АСК «Укррічфлот», які, по-перше, характеризуються наявністю у неї значних конкурентних переваг й основні стратегічні зусилля керівництва мають бути спрямовані на їх збереження з використанням наявного фінансового потенціалу. Фінансовий стан підприємства може бути ідентифікований як середньо задовільний, він відкриває для компанії можливості для додаткового залучення капіталу, а відтак, відповідно, для реалізації широко-масштабних інвестиційних проєктів. При цьому, компанія має значні перспективи стратегічного розвитку з огляду на достатній рівень привабливості галузі та низький поточний рівень використання її потенціалу, втім внаслідок ряду факторів, серед яких особливо значущими є неефективне державне регулювання, підвищення цін на основні ресурси внаслідок високого рівня інфляції та значний тиск з боку основного конкурента поточне середовище функціонування стратегії розвитку можна охарактеризувати як недостатньо стабільне.

Список літератури:

1. Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства / І.В. Бродюк // Економіка та держава. — Київ, 2015. — № 4. — С. 131–133.
2. Зелена книга «Вантажні перевезення внутрішніми водними шляхами. Серпень 2017» — Офіс ефективного регулювання [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://cdn.regulation.gov.ua/>
3. Офіційний сайт АСК «Укррічфлот» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.urf.ua/ua/>
4. Стеблюк Н.Ф., Волосова Є.Р. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції / Економіка і суспільство. — ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО Випуск № 9 / 2017є
5. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад., В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак–Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. — Х.: ХНАДУ, 2016. — 252 с.

References:

1. Brodiuk I.V. Stratehichnyi analiz investytsiinoho rozvytku pidpriemstva / I.V. Brodiuk // Ekonomika ta derzhava. — Kyiv, 2015. — № 4. — S. 131–133. [in Ukrainian]
2. Zelena knyha «Vantazhni perevezennia vnutrishnimy vodnymy shliakhamy. Serpen 2017» — Ofis efektyvnoho rehuliuvannia [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <https://cdn.regulation.gov.ua/> [in Ukrainian]
3. Ofitsiynyi sait ASK «Ukrrihflot» [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <https://www.urf.ua/ua/> [in Ukrainian]
4. Stebliuk N.F., Volosova Ye.R. Vyznachennia konkurentnykh napriamiv pidpriemstva na rynku kyslomolochnoi produktsii EKONOMIKA I SUSPILSTVO Vypusk № 9 / 2017 [in Ukrainian]
5. Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchych navchalnykh zakladiv / Uklad., V.O. Mohylko, I.A. Dmytriiev, R.V. Sahaidak–Nikitiuk, I.Iu. Shevchenko, O.A. Yashchenko. — Kh.: KhNADU, 2016. — 252 s [in Ukrainian].