

Балан Валерій Григорович,
к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, balan_v_g@ukr.net

Тимченко Інна Петрівна,
асистент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, balan_v_g@ukr.net

ЗАСТОСУВАННЯ ДИНАМІЧНОГО SPACE-АНАЛІЗУ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Балан Валерій, Тимченко Інна
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИНАМИЧЕСКОГО
SPACE-АНАЛИЗА ПРИ
ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Balan Valeriy, Timchenko Inna
DYNAMIC SPACE-ANALYSIS USAGE
IN CREATION OF THE ENTERPRISE
DEVELOPMENT STRATEGY

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються структурними зрушеннями в економіці, а також високим ступенем макроекономічної та геополітичної невизначеності, динамічності та турбулентності необхідною умовою сталого розвитку підприємств є посилення уваги до питань ефективності управління, що передбачає використання сучасного методичного інструментарію, який дає змогу враховувати різноманіття викликів, з якими стикаються компанії, сформувати обґрунтовані стратегії розвитку та досягти успіху в довгостроковій перспективі. Великою групою методів для здійснення стратегічної діагностики й розробки стратегічних рекомендацій для підприємства та його стратегічних-бізнес одиниць (СБО) є матричні підходи. Більшість матриць портфельного аналізу призначені для формування стратегій бізнес-одиниць для статичної їх позиції або ж у короткостроковому періоді. Ще однією проблемою, яка певною мірою пов'язана з попереднім зауваженням, є відсутність у більшості матриць стратегічних рекомендацій для нестандартної «поведінки» бізнес-одиниць при динамічному аналізі. Звідси випливає необхідність формування глибокого розуміння тенденцій на ринку, логіко-причинних зв'язків, які існують у галузі, умов функціонування підприємства, урахування майбутніх впливів різноманітних факторів і стратегічних несподіванок.

Усе зазначене стосується і використання відносно нового інструменту матричних підходів до розробки стратегій підприємства та його стратегічних бізнес-одиниць – SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) [2, 3]. Це – комплексний метод стратегічної діагностики на основі багатокритеріального аналізу, який призначений для ідентифікації стратегічної позиції підприємства/СБО та формування стратегічних рекомендацій відповідно до цієї позиції. Однак при цьому не враховуються прогнози щодо можливої зміни як внутрішніх, так і зовнішніх параметрів функціонування підприємства, майбутніх факторів впливу на його діяльність, що може призвести до серйозних стратегічних прорахунків.

Метою даного дослідження є розробка методики портфельного аналізу підприємства на основі застосування динамічного SPACE-аналізу та формування переліку можливих стратегічних ініціатив для визначених базових траєкторій його стратегічних бізнес-одиниць. Авторами запропоновано методичний підхід до реалізації динамічного SPACE-аналізу підприємства, який передбачає здійснення таких етапів:

Етап 1. Стратегічна сегментація діяльності підприємства. Для цього можна скористатися методикою І. Ансоффа [1], згідно з якою для цієї мети використовуються такі параметри, як потреба, технологія, тип споживача, географічний район чи ж інтегральний підхід, що ґрунтується на їх комбінуванні. Іншою можливістю для стратегічної сегментації діяльності підприємства є методи стратегічного маркетингу.

Етап 2. Формування експертної групи з фахівців підприємства.

Етап 3. Ідентифікація часткових критеріїв оцінювання для кожного із узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES. Даний етап є найвідповідальнішим з точки зору створення бази процедури оцінювання, оскільки перелік часткових критеріїв має задовольняти низці вимог, основними з яких є повнота, мінімальність та вимірюваність.

Етап 4. Визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв оцінювання для кожного із узагальнених критеріїв FS, CA, IS, ES за допомогою шкали методу аналізу ієрархії.

4.1. Побудова матриць парних порівнянь часткових критеріїв за шкалою Т. Сааті для кожного із узагальнених критеріїв.

4.2. Обчислення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв з використанням наближених формул.

4.3. Визначення індексу узгодженості для кожної з матриць парних порівнянь часткових критеріїв.

4.4. Перевірка рівня узгодженості при парному порівнянні часткових критеріїв.

Етап 5. Експертний аналіз стратегічних бізнес-одиниць за частковими критеріями оцінювання (оцінки для поточного та прогнозованого станів підприємства).

Етап 6. Обчислення значень узагальнених критеріїв для кожної стратегічної бізнес-одиниці та побудова відповідних векторів для поточного та прогнозованого станів підприємства.

Етап 7. Ідентифікація стратегічних розривів на основі аналізу «S-траєкторій» кожної СБО: представлення одержаних «S-векторів» стратегічних бізнес-одиниць у вигляді суми базових векторів.

Етап 8. Розробка необхідних стратегічних рекомендацій для формування стратегій розвитку. Використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій, враховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрямок і величину), а також беручи до уваги знаки виразів ΔCA , ΔIS , ΔFS , ΔES , з використанням матриці стратегічних рішень для базових траєкторій, можна сформулювати перелік стратегічних рекомендацій для СБО, які можуть слугувати основою для розробки стратегії розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці й підприємства в цілому.

Підсумовуючи зазначене, варто відмітити, що навіть достатньо фахово проведений портфельний аналіз підприємства з формулюванням стратегій для кожної з бізнес-одиниць потребує суттєвого доопрацювання та адаптації з урахуванням специфіки його функціонування та унікальності й саме головне – постійної корекції відповідно до змін і внутрішнього, і зовнішнього середовища підприємства. Це повною мірою стосується і застосування SPACE-аналізу, й використання динамічного підходу робить даний метод не жорстко-регламентованою, приписаною моделлю поведінки на ринку, а гнучким й ефективним інструментом стратегічної діагностики та формування стратегій розвитку підприємства.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані за такими основними напрямками:

1) з'ясування причинно-наслідкових результатів для траєкторій, які можуть бути представлені через суперпозицію базових траєкторій;

2) діагностика причинно-наслідкових результатів при зміні стратегічного стану підприємства в прогнозованому періоді та побудова матриці відповідних стратегічних рішень.

3) зважачи, що наведені стратегічні рекомендації мають загальний характер, то можлива адаптація матриці стратегічних рішень з урахуванням специфіки досліджуваної галузі чи бізнес-сектора.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Бурденюк // Економічний аналіз. – 2011. – Т. 9. – С. 44–49.
3. Radder L. The SPACE Matrix: A tool for calibrating competition / L. Radder, L. Louw // Elsevier Science Ltd. : Long range planning. – 1998. – № 31. – P. 549–559.