## ТЕМА 11

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

* 1. *Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспромож- ністю суб’єкта підприємницької діяльності*
  2. *Оцінювання конкурентних позицій суб’єктів підприємницької діяльності методом Бостонської консалтингової групи*
  3. *Багатофакторна модель як засіб системного управління реалізацією бізнес-проектів у підприємництві*
  4. *Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності*
  5. *SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності*
  6. *Моделі системного підходу до управління реалізацією бізнес- проектів у підприємництві*

## Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності

Реформування економічної системи передбачає розвиток конкурентного середовища, відповідних засобів господарського механізму для суб’єктів конкуренції, функціонування яких скеровано на забезпечення соціально- економічного ефекту, зокрема шляхом використання конкурентних переваг.

Економічні перетворення конкурентного середовища, що обумовлені процесами взаємодії, взаємозв’язку і конкуренції між його суб’єктами, є індикатором потенційних переваг стратегічного позиціювання, саморегулятором кон’юнктурної спроможності розширення ринкового сегмента споживачів, системним засобом внутрішнього й опосередкованого видів контролю, збалансованого розвитку суб’єкта підприємницької діяльності. У процесі конкурентної боротьби для суб’єкта підприємницької діяльності характерним є порівняння організаційно-управлінських дій, що уможливлює проведення економічного оцінювання підприємницьких показників, ступеня забезпеченості конкурентоспроможності, її стратегічного

розвитку.

Управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з врахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів (рис. 11.1).

Для вказаних методів та моделей оцінювання системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта бізнесу властиві такі недоліки:

труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;

Модель конкурентних переваг М. Портера

Модель оцінки стратегічного потенціалу

Теорія рівноваги компанії А. Маршала

Теорія мультиплікаторів

SWOT - аналіз

PEST - аналіз

GAP - аналіз

Метод набору конкурентоспроможних елементів

SPACE - аналіз

Метод рангів

LOTS - аналіз

Формалізований метод Іванова

Модель вивчення профілю об’єкта

Теорія ефективної конкуренції

Модель BСG

Графічна методика Зав’ялова

Модель Мак-Кінсі (GE/McKinsey)

Метод радара

Модель SHELL/DPM

Таксономічний аналіз

Модель Хофера-Шендела

Метод інтегрального критерію

Модель Томпсона і Стрікленда

Аналіз конкурентоспроможності компанії Ж-Ж. Ламбена

Метод експертних оцінок

Методика американської асоціації управління

Модель життєвого циклу (ADL/LC)

Методика Ансоффа щодо КСФ

Тривимірна модель Д. Абеля

Модель накопиченого досвіду

Методика Градова щодо детермінантів “національного ромбу”

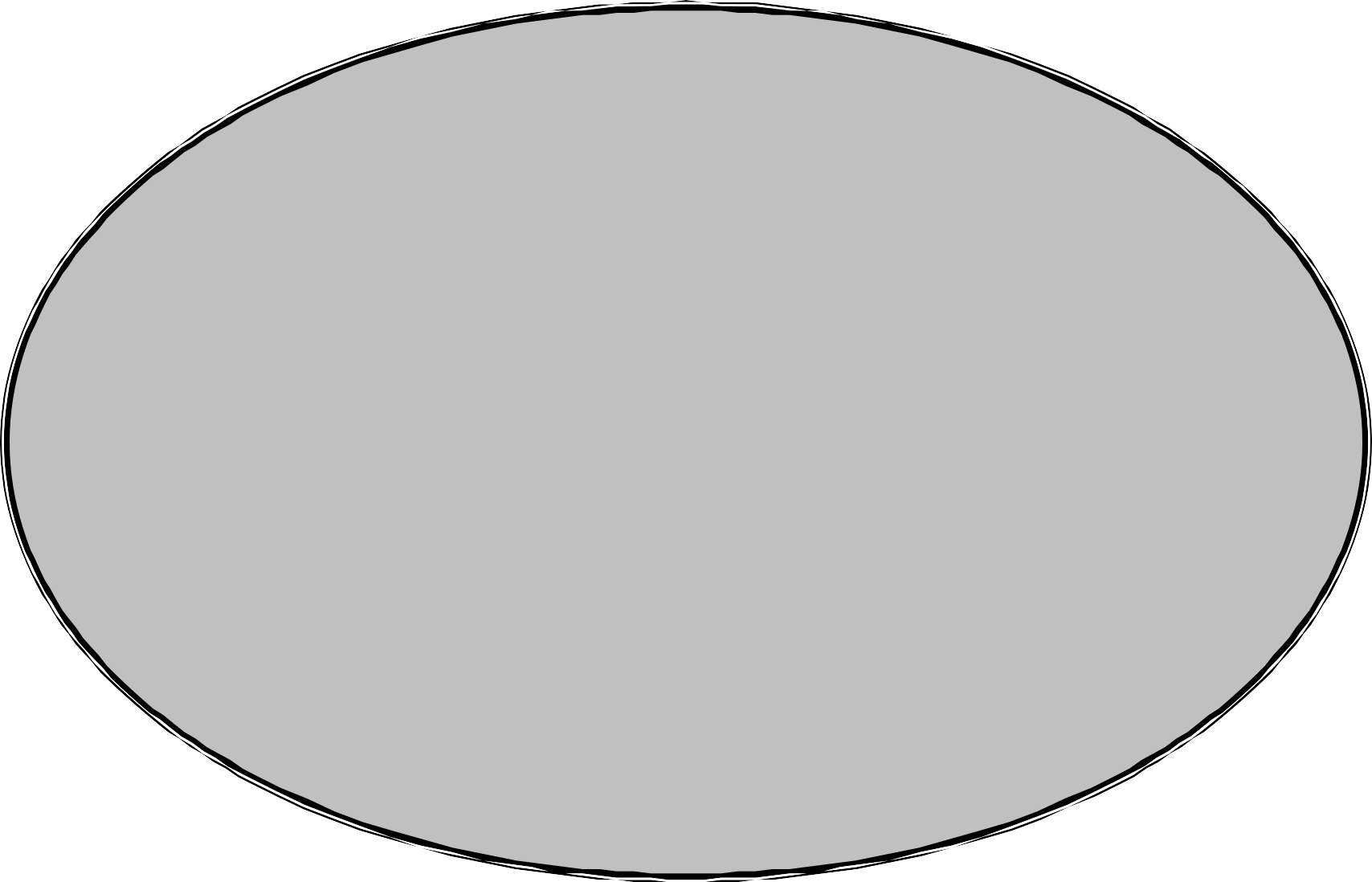
PIMS - аналіз

Аналіз конкурентоспроможності за системою 111 - 555

Метод картування стратегічних груп

Модель “продукт – ринок” А. Дж. Стейнера

## Рис. 11.1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю суб’єкта бізнесу



необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики;

неповне врахування функціональної скерованості господарської системи суб’єкта бізнесу;

недостатня адекватність до впливу зміни ринкового середовища тощо.

Зокрема, модель GE/McKinsey пропонує ресурсно незабезпечені стратегії маркетингу, відносні переваги суб’єкта підприємницької діяльності визначаються на основі поточних результатів без врахування перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють брати до уваги вплив певних факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу.

Модель SHELL/DPM характеризується умовним вибором показників стратегічного аналізу, відсутністю критеріїв, згідно з якими можна обґрунтовано визначити кількість показників аналізу, присвоювання частки змінним при конструюванні шкал матриці ускладнено, оцінювання вагомості впливу змінних не передбачено.

Модель PIMS не дозволяє врахувати низку якісних параметрів системи управління суб’єктом підприємницької діяльності, екстраполяція на майбутній період попередніх тенденцій зміни економічних процесів є малоймовірною, потребує необхідного рівня професійної підготовки.

До наведеного переліку методичних інструментів оцінювання кон- курентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності належать:

неформалізовані методи (метод сценаріїв, методи аналізу фінансової звітності, морфологічний аналіз);

формалізовані методи (математико-статистичні методи вивчення зв’язків, метод фінансових обчислень, методи теорії прийняття рішень);

уточнювальні методичні механізми (матриця загроз і матриця можливостей SWOT-аналізу, RONA-граф – моделі ADL/LC, формат довірчих інтервалів SPACE-аналізу).

Серед методів оцінювання конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності при належному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична група методичних прийомів. При цьому об’єктивне оцінювання конкурентних позицій суб’єктів підприємницької діяльності забезпечують методи, в яких кінцевим розрахунком є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності.

Ефективними з точки зору стратегічного потенціалу є методи визначення конкурентної позиції суб’єкта бізнесу, що дозволяють загалом оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування як суб’єкта економічної системи, так і конкурентного середовища зокрема.

Враховуючи, що основною властивістю конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності є динамічність, рівень конкурентної позиції незалежно від ефективності підприємницької діяльності не може розглядатися як довгострокова характеристика його конкурентного статусу. З метою відображення динамічних характеристик конкурентоспроможності

пропонується використання для дослідження конкурентної позиції матричних методів оцінювання.

Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображається у матриці конкурентоспроможності за певними оцінними параметрами. Матрицю конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності можна розглядати як графічну інтерпретацію, у якій кожна вісь характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає його позицію у конкурентному середовищі.

## Оцінювання конкурентних позицій суб’єктів підприємницької діяльності методом Бостонської консалтингової групи

Одним із найпоширеніших матричних методів діагностики конку- рентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності є модель Бостонської консалтингової групи (BCG) “темпи зростання ринку – частка на ринку”. Простота у застосуванні, диференційованість та висока придатність до розробки стратегії – ці характеристики матриці BCG дозволяють проаналізувати конкурентну позицію суб’єкта підприємницької діяльності в стратегічній зоні господарювання, його привабливість і перспективність економічного розвитку.

Матриця BCG визначається двома координатними осями, де за віссю ординат оцінюється параметр “темп зростання сектору бізнесу”, а за віссю абсцис – параметр “відносна частка сектору бізнесу”, що відображає відношення товарообороту суб’єкта підприємницької діяльності до середнього значення часток суб’єктів конкурентного поля.

Особливістю моделі BCG є акумулювання зусиль на дослідженні грошових потоків суб’єкта підприємницької діяльності, що залежать від темпів зростання ринку і відносної частки на цьому ринку.

Водночас для моделі BCG властива низка недоліків, зокрема: незначна кількість аналізованих факторів;



параметри формування моделі не в повному обсязі оцінюють ефективність діяльності суб’єкта бізнесу;



не досліджуються причини виникнення господарських явищ; виникають сумніви щодо “ідеалізованої” збалансованості госпо-

дарського портфеля з позиції грошових потоків суб’єкта бізнесу.

Використовуючи метод BCG, пропонується проведення дослідження сукупності суб’єктів підприємницької діяльності конкурентного середовища з метою оцінювання їх конкурентних позицій та розробки стратегічних рішень зростання інтенсивності процесів забезпечення конкурентоспроможності (рис. 11.2).

Відповідно, методично важливими є розрахунок темпів зростання товарного ринку (зовнішній фактор) досліджуваного конкурентного середовища та зміни відносної частки ринку, що припадає на однин суб’єкт підприємницької діяльності (внутрішній фактор) (табл. 11.1).

202

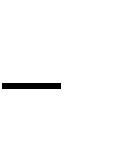
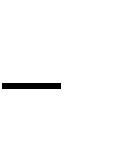
*Таблиця 11.1*

## Показники динаміки та відносної частки ринку суб’єктів підприємницької діяльності економічного району

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Суб’єкти бізнесу | Попередній рік | | | | | Звітній рік | | | | |
| Частка ринку | Середня частка ринку | Абсолютне зростання частки ринку | Темпи зрос- тання ринку | Відносна частка ринку | Частка ринку | Середня част- ка ринку | Абсолютне зростання частки ринку | Темпи зростання ринку | Відносна частка ринку |
| 1 | 0,94 | 5,59 | 1,76 | 31,5 | 0,2 | 0,76 | 5,17 | 1,67 | 32,3 | 0,2 |
| 2 | 2,43 | 1,19 | 21,3 | 0,4 | 2,61 | 0,97 | 18,8 | 0,5 |
| 3 | 0,27 | 2,01 | 36,0 | 0,1 | 0,24 | 1,86 | 36,0 | 0,1 |
| 4 | 11,78 | 2,34 | 41,9 | 2,1 | 11,08 | 2,23 | 43,1 | 2,1 |
| 5 | 9,27 | 1,39 | 24,9 | 1,7 | 8,29 | 1,18 | 22,8 | 1,6 |
| 6 | 10,21 | 1,75 | 31,3 | 1,8 | 9,45 | 1,62 | 31,3 | 1,8 |
| 7 | 4,22 | 0,51 | 9,12 | 0,8 | 3,79 | 0,52 | 10,1 | 0,7 |

Результати дослідження конкурентних позицій вибіркового кола підприємств-конкурентів дозволяють сформувати систему стратегічних заходів раціоналізації та забезпечення конкурентоспроможності комерційної діяльності (виживання, зростання, стабілізація).

Розрахувавши частку ринку окремого суб’єкта бізнесу і її середнє значення в конкурентному середовищі, доцільним є поділ вибірки конкурентів на дві групи:



сильна конкурентна позиція (частка ринку перевищує середнє значення); слабка конкурентна позиція (частка ринку є меншою за середнє

значення).

Відповідно до методики BCG доцільно структурувати рівень кон- курентної позиції, побудований за показниками відносної частки ринку суб’єктів конкуренції (структурна позиція: “зірки”; “важкі діти”; “дійні корови”; “собаки”).

Так, позиція “зірки” є найкращою позицією для отримання і максимізації цільового прибутку та, при збереженні відносної частки ринку, перетворившись в “дійні корови”, забезпечує майбутнє зростання рівня рентабельності. Водночас динаміка розвитку конкурентного середовища переважає над динамікою зростання об’ємних показників досліджуваних суб’єктів підприємницької діяльності, що супроводжується відповідним зменшенням частки ринку і погіршенням конкурентних позицій.

Позиція “дійної корови” свідчить про високу конкурентоспроможність суб’єкта бізнесу, не використану внаслідок повільного зростання обсягу ринкової реалізації та її частки в конкурентному середовищі. Низька потреба в реінвестуванні та можливість капіталізації значної частини прибутку обумовлюють для суб’єкта бізнесу інвестиції в “зірковий” сектор бізнесу. Водночас з метою збереження конкурентної позиції “дійні корови” суб’єкту бізнесу за умов стратегічного зростання обсягу ринку необхідно не лише збільшувати обсяги реалізації продукції, а й частку ринку.

*Сильна конкурентна позиція*

### 50 № 4

*Слабка конкурентна позиція*

## “ Важкі діти ”

### 40 № 3

***№ 6***

**“ Зірки ” *№ 1***

***30***

### 25

***№ 2***

***20 № 5***

## “ Дійні корови ”

### 10

***5 4 3 2***

*Відносна частка ринку*

### 1,0

***№ 7***

### 0,8

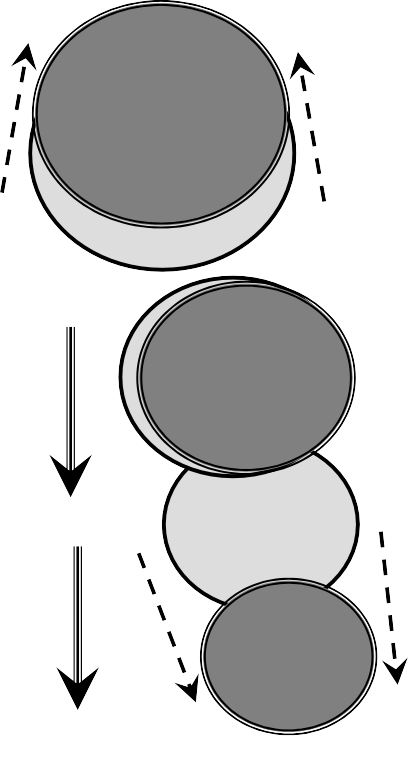
***0,6***

***0,4***

## “ Собаки ”

### 0,2

***0,1***



*Покращення конкурентної позиції*

*Погіршення конкурентної позиції*

*Темпи зростання ринку*

погіршення (покращення) конкурентної позиції в цілому економічному районі

погіршення (покращення) конкурентної позиції у вибірковому економічному районі

## Рис. 11.2. Оцінювання конкурентних позицій суб’єктів бізнесу методом Бостонської консалтингової групи

Позиція “важкі діти” характеризується нестійкістю конкурентного стану, одночасно достатньо привабливими можливостями перспективного розвитку і переходом на позицію **“**зірки”. Тому, суб’єктам підприємницької діяльності необхідно інтенсифікувати маркетингову складову діяльності з метою зростання ефективності та конкурентоспроможності організаційної підсистеми. Позиція “собаки” передбачає, що інвестиційні можливості та розвиток ресурсного потенціалу є обмеженими. Для позиції “собаки” характерними є низький рівень рентабельності порівняно з лідерами, незначні темпи зростання ринкового середовища. Одним із факторів поліпшення конкурентних позицій є використання суб’єктами підприємницької діяльності спеціалізованого ринкового середовища, зокрема торгівля окремими товарними чи

асортиментними групами.

Очевидно, значна частина інформаційно-методичних моделей оцінювання конкурентного середовища функціонування суб’єктів підприємницької діяльності потребує подальшого економічного обґрунтування отриманих результатів. Водночас, на відміну від інших матричних методів, модель BCG зменшує рівень суб’єктивізму внаслідок використання об’єктивних критеріїв оцінювання конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності та конкурентного середовища загалом.

Однією із проблем оцінювання конкурентоспроможності суб’єктів підприємницької діяльності за методологією BCG є інформаційне забезпечення розрахунків, зокрема визначення обсягу ринку, його структуризація за номенк- латурою, асортиментом, об’єктами та суб’єктами купівлі-продажу. Проблемними є інформаційні розрахунки щодо конкурентної активності окремих суб’єктів підприємницької діяльності, які передбачають використання інформації, що не відображається в бухгалтерській чи статистичній звітності.

## Багатофакторна модель як засіб системного управління реалізацією бізнес-проектів у підприємництві

Формування інформаційної бази для оцінювання конкурентного поля передбачає використання показників макроекономічного розвитку, зокрема прогнозного характеру, абстрагованих до рівня конкурентного середовища суб’єкта підприємницької діяльності. Для оцінювання ринку товарів і послуг важливим є визначення купівельних фондів населення, їх структуризація за товарними та нетоварними витратами, розрахунок грошової міграції, обґрунтування впливу інфляційних процесів на купівельну спроможність споживачів та її еластичність. Інформація про платоспроможний попит має бути деталізована в розрізі товарних груп, попит на які задовольняється чи не задовольняється, та товарів довготривалого вжитку. Ця інформація є важливою для обґрунтування структури споживання відповідно до номенклатури “споживчого кошика”, що відображає соціально-економічні аспекти конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності.

Для оцінювання пропозиції на ринку товарів і послуг важливим є інформаційне забезпечення розрахунків джерел товаропостачання, їх альтернативності, оптимізація витратоємкості процесу надходження товарів за

територіями й окремими постачальниками. Наявність такої інформації забезпечує розрахунки найбільш конкурентної схеми товаропостачання, побудованої відповідно до умов цінової конкуренції за принципом мінімізації витрат з формування товарних запасів.

Беручи до уваги недостатність інформаційного забезпечення, недоліки та переваги існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності, з метою врахування функціональної складової учасників конкурентного поля та як засіб системного управління пропонується використання карти “портфеля конкурентних переваг” у формі матриці (33) з двовимірною системою координат (рис. 11.3).

На осі *Y*, що варіюється від 0,0 до 1,0, вказується рівень конкурен- тоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності за високою, середньою та низькою ознаками. Діагностику конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності доцільно здійснювати за допомогою методичного інструменту інтегрального оцінювання, параметрів підсистем та окремих показників конкуренції.

На осі *Х*, що варіюється від 0 до 1,0, вказується обсяг реалізованої продукції суб’єкта бізнесу відносно аналогічного показника лідера. Враховуючи функціональні особливості комерційної діяльності, обсяг реалізованої продукції і його відносні характеристики є призмою зміни кон’юнктури товарного забезпечення та ступеня охоплення купівельних фондів населення в умовах формування і реалізації конкурентних переваг.

Відносна частка ринку обґрунтовується такими параметрами:

висока – зона лідерства (в межах від 0,8 до 1,0), до якої належать сам лідер та претенденти на лідерство, що характеризуються сильною конкурентною позицією (суб’єкти підприємницької діяльності 4, 6);

середня – зона ринкових послідовників (в межах від 0,5 до 0,7), до якої належать суб’єкти підприємницької діяльності, що поступаються лідерам у зв’язку з недостатніми власними ресурсними можливостями ефективної конку- рентної боротьби (суб’єкт підприємницької діяльності 5);

низька – зона новачка (аутсайдера) (в межах від 0,0 до 0,4), до якої належать суб’єкти підприємницької діяльності і з слабкою конкурентною позицією та низькою ймовірністю зростання обсягів капітальних вкладень (суб’єкти бізнесу 7, 2, 1, 3).

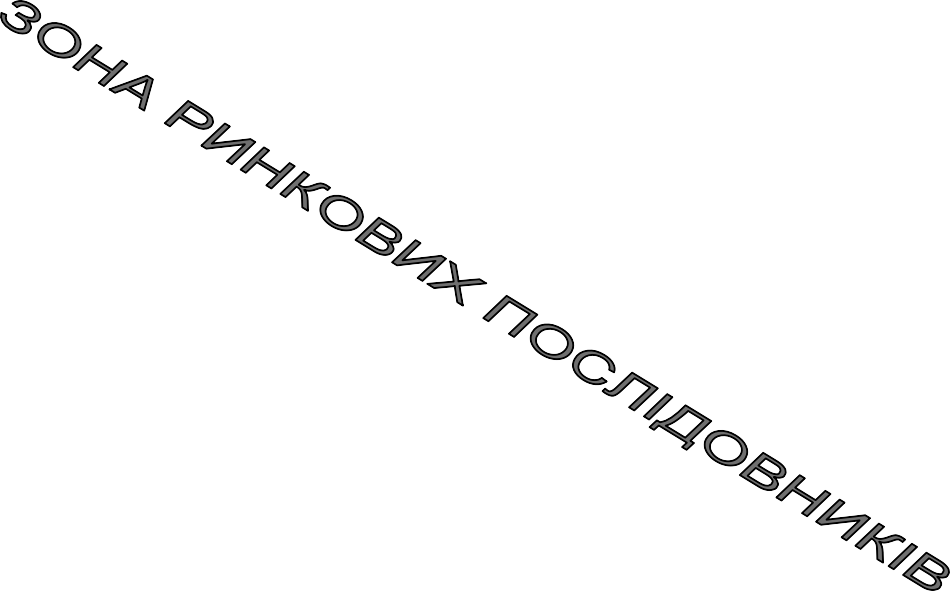
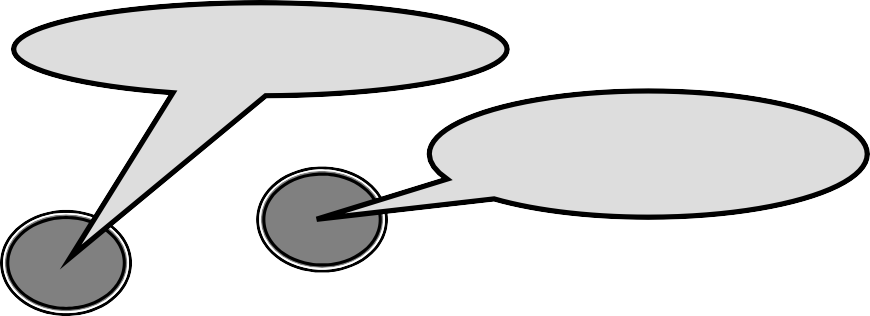
Отримані результати інтегрального оцінювання конкурентоспроможності суб’єктів підприємницької діяльності необхідно розмежовувати за параметрами високого, середнього та низького рівнів. Для цього виокремлюють найбільше і найменше значення інтегрального показника та розраховується діапазон відстані між аутсайдером і лідером конкурентного поля (11.1).

*Dr =* | *RL – RA* |*,* (11.1)

де *Dr* – діапазон відстані між найвищою і найнижчою позиціями рейтингу суб’єктів підприємницької діяльності вибіркового дослідження;

*RL , RA* – значення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства-лідера та підприємства-аутсайдера.

*низька*



### RL

***1 Суб’єкт бізнесу № 2***

*середня*

### 2 3

***Суб’єкт бізнесу № 5***

*висока*

***Суб’єкт бізнесу № 6***

*високий*

### 4 5 6

***рівень конкурентоспроможності***

***Суб’єкт бізнесу № 3***

***Суб’єкт бізнесу***

*середній*

***№ 4***

### 7 8 9

***Суб’єкт бізнесу № 1***

*низький*

***Суб’єкт бізнесу***

***№ 7***

### RA

***0,0***

### 0,5

***відносна частка товарного ринку***

### 0,8

***1,0***

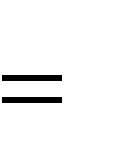
## Рис. 11.3. Матриця “конкурентоспроможність / частка товарного ринку суб’єктів підприємницької діяльності” (карта “портфелю конкурентних переваг”)

При цьому статус лідера належить суб’єкту підприємницької діяльності, значення інтегрального показника якого наближається до найменшого значення.

З вибірки досліджуваних суб’єктів бізнесу лідером є суб’єкт-6, аутсайдером – суб’єкт-1. Відповідно, діапазон відстані дорівнює:

*Dr = 0,100 – 0,435 =* | *0,335* |*.*

Розрахований діапазон відстані ділимо на кількість параметрів та визначаємо радіус формування шкали рівня конкурентоспроможності (11.2).

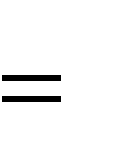


*Dr*

*No*

*r* , (11.2)

де *r* – радіус шкали рівня конкурентоспроможності;

*Nо* – кількість параметрів розподілу шкали рівня конкурентоспро- можності.

*r* 0,335



3

0,112.

Таким чином, класифікація суб’єктів підприємницької діяльності за ступенем конкурентної позиції відображає поділ на такі групи:

із сильною конкурентною позицією (належать суб’єкти бізнесу 6, 5, 2 з діапазоном рівня конкурентоспроможності *0,212 < r ≥ 0,100*);

із середньою конкурентною позицією (належать суб’єкти бізнесу 4, 3 з діапазоном рівня конкурентоспроможності *0,314 < r ≥ 0,213*);

із низькою конкурентною позицією (належать суб’єкти бізнесу 7, 1 з діапазоном рівня конкурентоспроможності *0,435 ≤ r ≥ 0,315*).

Так, суб’єктам підприємницької діяльності, які розташовані в квадрантах 6, 2, 3, належить значна частка товарного ринку, що забезпечує умови зростання конкурентоспроможності та ефективного використання конкурентних переваг. Важливим організаційним заходом з метою захисту своєї лідерської позиції є здійснення необхідних капіталовкладень для отри- мання максимального прибутку при одночасному використанні власних сильних сторін та усуненні або поліпшенні слабких сторін.

У квадранті 1 стратегія зростання конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності передбачає максимізацію інвестиційної привабливості, забезпечення окупності інвестиційних проектів і отримання відповідного терміну окупності цільового прибутку, зменшення витратоємкості операційних витрат, захисту конкурентної позиції загалом.

Ефективних організаційно-економічних заходів для зростання кон- курентоспроможності потребують суб’єкти підприємницької діяльності, що містяться в квадранті 4, оскільки вони позбавлені можливості позиційного ос- воєння конкурентного поля у зв’язку з недостатньо ефективним використанням власного ресурсного потенціалу.

Такий підхід діагностики конкурентної позиції суб’єкта підприємницької діяльності є методологічно обґрунтованим системно-методичним інструментом

тактичного збалансування та стратегічного розвитку портфеля конкурентних переваг відповідно до кон’юнктури конкурентного середовища.

Модель оцінювання конкурентної позиції суб’єкта підприємницької діяльності є інформаційно-забезпеченою та може вдосконалюватися шляхом формування бази даних конкурентного середовища і її використання з метою подальших стратегічних розрахунків. При цьому практичність використання моделі оцінювання конкурентоспроможності передбачає складання карти портфеля конкурентних переваг” та розробку стратегії підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу в конкурентному полі. Таку модель можна розглядати в системі методичного забезпечення економічної діагностики підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу та соціально-економічного розвитку ринкового середовища загалом.

## Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності

Для портфельного аналізу та проектування конкурентоспроможності, метою яких є досягнення конкурентних переваг, що можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різноманітних бізнесів), окрім моделі Бостонської консалтингової групи, матриці “конкурентоспроможність / частка товарного ринку”, використовується дев’ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи “Мак-Кінсі”, яка співпрацювала з відомою компанією “Дженерал Електрік” (“GE – МсKincey”).

У ній, як і в попередніх моделях, використовуються системні критерії: конкурентна позиція суб’єкта бізнесу та привабливість виду підприємницької діяльності (табл. 11.2 та рис. 11.4).

*Таблиця 11.2*

## Критерії для формування координат моделі “Дженерал Електрік Мак-Кінсі”

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентна позиція | Привабливість бізнес-процесів |
| 1. Відносна частка ринку 2. Різниця у прибутковості товарів відносно основних конкурентів 3. Здатність конкурувати за цінами і якістю на певному ринку 4. Технологічні переваги організації 5. Маркетингові переваги організації 6. Рівень менеджменту 7. Потреби споживачів на ринку 8. Гнучкість реакції на зміни в оточенні | 1. Розмір та темпи зростання ринку 2. Характеристика конкуренції 3. Прибутковість ринку 4. Вимоги до технологій та інвестицій для розширення (збереження ринку) 5. Бар’єри входу/виходу з галузі 6. Сезонність попиту 7. Вплив циклічності на виробництво 8. Вплив зовнішнього середовища на СЗГ |

Матриця “Дженерал Електрік Мак-Кінсі” має певні переваги порівняно з матрицею BCG. Розглянемо деякі з них.

* + 1. Наявність дев’яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темп розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, що обслуговується суб’єктом підприємницької діяльності, а й виявити проміжні позиції.
    2. Застосовано комплексні критерії, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність суб’єкта підприємницької діяльності.
    3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення (у разі потреби) ситуації, що виникла.
    4. Більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямків дає змогу спрямовувати ресурси для розвитку або підтримки в ті сфери, які ха- рактеризуються середньою або високою привабливістю (прибутковістю) галузі та середньою або сильною конкурентоспроможністю, оскільки нерідко (як свідчать дослідження) саме ці продукти та бізнес-напрямки ставали найперспективнішими та найнадійнішими.

Привабливість видів діяльності (бізнесу, галузі) Висока Середня Низька



Конкурентна позиція

Середня

Сильна

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Зростання* пошуки шляхів для отримання позиції лідера; максимізація інвестицій | *Вибіркове зростання* пошук “сегментів зростання”; контрольоване ін- вестування;  підтримка позиції | *Підтримка “граничної” позиції*  стабілізація; пошуки готівки;  інвестування в підтримку досягнутого рівня |
| *Вибіркове зростання* оцінювання потенціалу для утримання позиції лідера через сегментацію; визначення слабкостей та запобігання їм; підтримка сильних сто- рін через інвестування | *Стабілізація* визначення зростаючих сегментів;  вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках | *Скорочення напрямку (асортименту)* мінімізація інвестицій  (“збирання врожаю”); позиція “відмови” від підтримки (деінвесту- вання) або плановий вихід |
| *Стабілізація*  пошуки ніш;  розгляд варіанта ін- теграції;  планове скорочення | *Стабілізація* пошуки ніш (вибіркове інвестування);  розгляд варіанта вихо- ду (“збирання врожаю” або деінвестування) | *Ліквідація, швидкий вихід* |

## Рис. 11.4. Варіанти стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю “Дженерал Електрік Мак-Кінсі”



Низька

Водночас модель, що розглядається, має такі недоліки:

матриця дає загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямків: зростання й розвиток, збереження та підтримка, “збирання врожаю” й ліквідація. Ці підходи прийнятні на етапі формулювання стратегій, але вони не можуть розкрити специфіку конкурентних підходів і поведінки на ринку;

матриця “GE McKincey” має ті самі недоліки, що й матриця BCG, – не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків;

ринкові параметри розглядаються у статиці, що призводить до помилок під час оцінювання перспектив у системі “продукт-ринок”;

конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить по- верхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунків окремих складових (наприклад, таких показників, як технологічні можливості, рівень управління).

Досконалішою моделлю аналізу та формування портфеля суб’єкта підприємницької діяльності є матриця “балансу життєвого циклу” або моделі АДЛ (ADL/ LC), яка була запропонована Ч. В. Хофером і розвинена консалтин- говою групою “Артур Літтл”. Вона містить 16 квадрантів, кожен з яких відображає певний етап розвитку життєвого циклу та конкурентну позицію організації в галузі. Як і в попередніх моделях, розміри кола відповідають розмірам ринку, а сектори визначають ринкову частку, яку займає на ньому суб’єкт підприємницької діяльності.

На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансування життєвих циклів окремих стратегічних зон господарювання (бізнес-напрямків) у портфелі суб’єкта підприємницької діяльності.

Стандартні стратегії згідно з матрицею “балансу життєвих циклів продуктів” подано у порядку переваг (табл. 11.3). Це демонструє ба- гатоваріантність рішень, що їх можуть приймати керівники та власники організацій. Матриця “балансу життєвого циклу” базується на таких засадах:

* + - 1. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) відрізняються за конфі- гурацією графіка життєвого циклу та часовим параметром.
      2. Треба поділити СЗГ так, щоб “провал” в одній СЗГ не призводив до загального “провалу” діяльності суб’єкта бізнесу, тобто досягти певного чергування етапів життєвого циклу різних СЗГ.
      3. Оскільки прибутковість на різних фазах життєвого циклу різна в різних СЗГ, треба враховувати необхідність підтримки сумарної прибутковості суб’єкта підприємницької діяльності.

Вибір типу матриці для аналізу бізнес-напрямків і формування портфеля залежить від переваг, які віддають тим чи іншим підходам керівники суб’єкта підприємницької діяльності.

Кожен із підходів має свої “за” й “проти”, однак у будь-якому разі важливим є те, що, досягнувши аналітичної повноти й точності в опису ситуації, яка склалася, можна створити підґрунтя для вирішення більш складної проблеми – формування та управління портфелем з метою отримання якнайкращих результатів від використання ресурсів суб’єкта підприємницької діяльності.

Крім того, такий підхід до управління конкурентоспроможністю суб’єкта бізнесу дозволяє визначити фінансовий внесок кожного із напрямів підприємницької діяльності у загальний портфель конкурентних переваг. Для цього у кожний квадрант записують цифри, що засвідчують внесок окремого напряму в певний показник (табл. 11.4). Сумарні значення за рядками і графами записують на полях матриці.

Кожна цифра в таблиці – це експертна оцінка ступеня взаємозв’язку “поставляючи” (ресурсозабезпечувальні напрями) та “одержуючи” (напрями використання виробничого потенціалу) напрямів діяльності суб’єкта бізнесу.

*Таблиця 11.3*

## Стандартні рішення за матрицею “балансу життєвих циклів” згідно з фазами життєвого циклу продукції

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Життєвий цикл продукції | | | |
| Зародження | Зростання | Зрілість | Старіння |
| Конкурентна позиція (статус) суб’єкта бізнесу | Переважна (дуже  високий) | * становлення; * швидке зростання | * швидке зростання; * досягнення цінового лідерства; * оновлення; * захисна позиція | * захисна позиція; * досягнення цінового лідерства; * оновлення; * швидке зростання (на новій базі) | * захисна позиція; * фокусування; * оновлення; * зростання (на но- вій базі) або лік- відація напрямку |
| Сильна (високий) | * становлення; * диференціація; * швидке зростання | * швидке зростання; * захоплення ринку; * досягнення цінового лідерства; * диференціація | * досягнення цінового лідерства; * оновлення; * фокусування; * диференціація; * зростання (на новій основі) | * пошук ніші; * утримання ніші; * оновлення, зрос- тання з виробництвом; * “збір врожаю” (або ліквідація) |
| Сприятлива (середній) | * становлення; * диференціація; * фокусування; * швидке зрос- тання | * диферен- ціація; * фокусування; * захоплення ринку; * зростання на основі розвитку виробництва | * “збір врожаю”; * утримання ринку; * пошук ніші; * утримання ніші; * оновлення; * диференціація; * фокусування, зростання з розвитком виробництва | * економія на витратах; * “збір врожаю”; * диференціація; * зростання на новій базі (або ліквідація) |
| Слабка | * становлення; * зростання з розвитком виробництва; * фокусування | * “збір уро- жаю”; * захоплення ринку; * утримання ніші; * пошук нової ніші; * фокусування; * зростання з розвитком виробництва | * “збір врожаю”; * перепрофілювання; * пошук ніші; * скорочення | * економія на витратах; * скорочення; * ліквідація |
| Збиткова | * скорочення витрат; * пошук ніші; * захоплення ніші; * зростання з роз- витком виробництва | * перепрофілю- вання виробництва; * скорочення | * ліквідація (поступо- ва або негайна) | * ліквідація (негайна) |

*Таблиця 11.4*

## Матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності суб’єкт бізнесу за моделлю ADL/LC

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | “Поставляючі” напрями діяльності (ПНД) | | | | | Сумарна залежність |
| “Одержуючі” напрями діяльності (ОНД) |  | ПНД1 | ПНД2 | ПНД3 | ПНД4 |
| ОНД1 |  | 1 | 2 | 5 |  |
| ОНД2 | 7 |  | 9 | 4 |  |
| ОНД3 | 5 | 3 |  | 5 |  |
| ОНД4 | 9 | 2 | 4 |  |  |
| Сумарний внесок | |  |  |  |  |  |

Характер взаємозв’язку напрямів діяльності може бути дуже різ- номанітним: реалізація загальної ідеї, спільне створення продукції, ви- користання однієї системи оплати праці тощо. До форми додається характеристика наявного та можливого взаємозв’язку, а також заходи щодо кооперації, інтеграції та делегування повноважень між окремими напрямками діяльності.

Переваги і недоліки матриці “балансу життєвого циклу” (ADL/LC) схожі і з тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії АДЛ). Матриця ефективна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий, і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії, можна не досягти мети. До того ж, модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей, життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо).

## SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності

Для оцінювання зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) впливів на суб’єкт бізнесу методично доцільним є використання SWOT-аналізу як своєрідної форми стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв’язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкуренто- спроможності. SWOT- аналіз може передбачати розрахунок матеріальних, трудових та фінансових балансів з метою обґрунтування конкурентних переваг окремих елементів ресурсного потенціалу суб’єкта підприємницької діяльності.

SWOT-аналіз доцільно проводити для окремих суб’єктів конкуренції та для конкурентного середовища загалом (табл. 11.5). Результати SWOT-аналізу для суб’єкта підприємницької діяльності значною мірою можуть бути абстраговані для оцінювання інших конкурентів.

*Таблиця 11.5*

## Матриця SWOT-аналізу конкурентних можливостей суб’єкта підприємницької діяльності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Складові SWOT-аналізу** | ***Можливість*** | ***Загрози*** |
| *І.* Впровадження інноваційних технологій для  покращення системи збуту товарів | *І.* Погіршення купівельної спроможності населення  та зміна їх потреб і смаків |
| *ІІ.* Послаблення позиції конкурентів | *ІІ.* Зниження платоспроможності суб’єкт бізнесу |
| *ІІІ.* Забезпечення постійних постачальників і  можливостей придбання товарів із знижками | *ІІІ.* Зростання конкуренції в стратегічній зоні  господарювання |
| *IV*. Збільшення кількості комерційних точок прода-  жу товарів в стратегічній зоні господарювання | *ІV.* Жорстке державне регулювання цін стосовно  великого переліку товарів |
| *V.* Здатність обслуговування додаткових груп  покупців чи вихід на новий сегмент ринку | *V.* Зменшення ємності ринку, несприятливі  демографічні зміни входу на нові ринкові сегменти |
| *VІ.* Зростання продуктивності праці персоналу  суб’єкта підприємницької діяльності | *VI.* Зростання інфляційних процесів і їх очікування |
| *VII.* Швидкий розвиток у зв’язку зі зростанням попиту на ринку та запровадження прогресивних  форм продажу товарів | *VIІ.* Зменшення ритмічності та постійності споживання |
| ***Сильні сторони*** | ***СіМ-стратегії*** | ***СіЗ-стратегії*** |
| *I.* Досвід роботи на ринку (висока кваліфікованість  персоналу) | Удосконалення спеціалізації стійких господарських зв`язків з постачальниками, участь у тендерах | Впровадження системи знижок, участь у доброчинних та гуманітарних акціях |
| *II.* Диверсифікація товарного асортименту із меншою порівняльною відносною  вартістю | Привернення уваги можливих клієнтів та зростання якості обслуговування | Формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури |
| *III.* Забезпечення достатнім  обсягом основних засобів | Збільшення коефіцієнта змінності і раціоналізація  режиму роботи суб’єкта бізнесу | Збільшення питомої ваги активної частини  основних засобів |
| *IV.* Низький рівень залежності від зовнішніх позикових  джерел | Зростання фінансової стійкості суб’єкта бізнесу | Гнучка цінова політика стосовно ТНС, ціни на які регулюються державою |
| *V.* Значна кількість постійних  клієнтів | Використання принципів теорії портфелю для  дискримінації покупців на основі АВС-аналізу | Зниження цін на товари до рівня беззбитковості |

*Продовження таблиці 11.5*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *VI.* Активність використання звичайних методів  стимулювання продажу товарів на ринку | Впровадження прогресивної технології товаропросування і форм продажу товарів | Реалізація альтернативних товарів та забезпечення нових споживчих потреб |
| *VIІ.* Вигідне економіко- географічне розташування | Отримання постійного мінімального розміру прибутку, здатність формування резервів розвитку, швидка і своєчасна доставка товарів в об’єкти  комерційної діяльності | Використання територіальної консолідації та асоціативне об’єднання |
| ***Слабкі сторони*** | ***СлМ-стратегії*** | ***СлЗ-стратегії*** |
| *І.* Зменшення частки цільового ринку | Привернення уваги нових покупців шляхом  формування оптимального товарного асортименту за мінімальною ціною | Переорієнтація на платоспроможних споживачів, удосконалення системи товарного кредитування |
| *ІІ.* Недостатній рівень  кваліфікації персоналу та їх мотивації | Реалізація програми навчання фахівців, ознайомлення з теорією мерчандайзингу | Оптимізація системи оплати праці, удосконалення  організації праці, мотивація підвищення якості праці та кваліфікації працівників |
| *ІІІ.* Нестійкий фінансовий стан | Зменшення ресурсомісткості, ефективне управління  витратами та їх економія | Забезпечення зростання власних джерел  фінансування оборотних коштів та їх оборотності |
| *IV.* Не ефективне використання основних  засобів | Оптимізація структури та зростання оборотності активів | Раціоналізація структури та зростання завантаженості загальної торгової площі |
| *V.* Не ефективне управління формуванням та вико-  ристанням товарних запасів | Впровадження заходів корпоративної системи управління товарним забезпеченням | Раціоналізація асортиментного портфелю, скорочення терміну та забезпечення ритмічності  постачання товарів |
| *VI.* Незадовільна організація маркетингової діяльності | Використання договірної вертикальної маркетингової системи товарного кредитування | Застосування прийомів мікромаркетингу та організація використання автоматизованих  торгових систем |
| *VIІ.* Зниження економічної привабливості суб’єкта бізнесу в результаті не ефективного  використання конкурентних переваг | Забезпечення інноваційного розвитку та цільових інвестиційних проектів | Стратегічне збалансування комерційної діяльності шляхом виконання планів соціально-економічного розвитку |

Як правило, показники аналізу є характерними для конкурентного середовища загалом та відображають його територіальні особливості, розвиток ринкової інфраструктури, систему організаційно-управлінських взаємозв’язків суб’єктів конкуренції, функціональні та соціальні завдання.

Зокрема, SWOT-аналіз суб’єкта підприємницької діяльності відображає як сильні, так і слабкі його сторони. Спираючись на власні сильні сторони, суб’єкт підприємницької діяльності може знижувати вплив зовнішніх загроз, застосовуючи гнучку цінову політику. Головною зі слабких сторін реалізації можливостей суб’єкта підприємницької діяльності може бути недостатнє забезпечення власними оборотними коштами та неефективне їх використання. Основними загрозами, що посилюються слабкими сторонами суб’єкта підприємницької діяльності, вважають значний рівень зносу основних засобів та нераціональну структуру загальної торгової площі.

Враховуючи значний рівень суб’єктивності, SWOT-аналіз виконує функції забезпечення синтезу, інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції суб’єкта підприємницької діяльності і вироблення напрямку його розвитку в конкурентному середовищі. Зокрема, матриця взаємозв’язку внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування суб’єкта підприємницької діяльності обґрунтовує напрямок механізму конкурентної протидії та використання конкурентних переваг.

Метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання функціональності впливу власної конкурентної поведінки на розвиток конкурентного середовища. Відзначимо взаємозв’язок показників матриці SWOT-аналізу суб’єкта підприємницької діяльності з плановими розрахунками обсягу реалізованої продукції, товарного забезпечення, доходів, витрат обігу, праці та її оплати, матеріально-технічного забезпечення, капітального будівництва.

Методично доцільною є побудова матриці можливостей, де за гори- зонталлю відображають рівень впливу можливостей (сильний, помірний, слабкий), а за вертикаллю – ймовірність використання стратегічних можливостей (висока, середня, низька) (табл. 11.6).

*Таблиця 11.6*

## Матриця можливостей суб’єкта підприємницької діяльності

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ***Сильний вплив*** | ***Помірний вплив*** | ***Слабкий вплив*** |
|  | Впровадження про- | Налагодження внутрішніх механізмів ефективного генерування грошових  коштів | Збільшення витрат на фасадний вигляд об’єктів торгівлі |
| ***Висока*** | гресивних технологій |
| ***ймовірність*** | товароруху і форм |
|  | продажу товарів |
|  | Розширення | Реалізація програми | Вдосконалення |
| ***Середня*** | асортиментного | навчання фахівців, оз- | політики залучення |
| ***ймовірність*** | портфеля продажу | найомлення з теорією | позикових фінан- |
|  | товарів | мерчандайзингу | сових ресурсів |
| ***Низька ймовірність*** | Впровадження автоматизованих торгових систем | Вдосконалення політики залучення позикових фінансових  ресурсів | Використання прийомів бенчмаркінгу |

Аналогічною є схема побудови матриці загроз, де за горизонталлю відображають ймовірні наслідки реалізації загроз (руйнування, критичний стан, важкий стан, легкі пошкодження), а за вертикаллю ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька) (табл. 11.7).

*Таблиця 11.7*

## Матриця загроз суб’єкта підприємницької діяльності

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Руйнування*** | ***Критичний стан*** | ***Важкий стан*** | ***Легкі пошкод- ження*** |
| ***Висока ймовір- ність*** | Зміни потреб і смаків споживачів, зниження їх купівельної  спроможності | Зниження платоспроможності суб’єкта підприємницької  діяльності | Можливість появи нових конкурентів | Несприятливі демографічні зміни |
| ***Середня ймовір- ність*** | Збільшення вар- тості ліцензій на продаж окремих товарних груп | Зниження оборотності товарних запасів | Сезонний ха- рактер надход- ження ос- новного потоку  коштів | Погіршення погодних умов (заморозки, дощ, град) |
| ***Низька***  ***ймовір- ність*** | Високий ступінь зносу основних  засобів | Нездатність реагувати на інноваційні зміни  технологічних процесів | Зростання мінімальної  заробітної плати | Соціально- політична  нестабільність |

Очевидно, SWOT-аналіз є досить швидким та дієвим методом оці- нювання зовнішнього та внутрішнього середовищ, який дає змогу оцінити поточний стан суб’єкта підприємницької діяльності і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Однак, використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці вітчизняних суб’єктів підприємницької діяльності, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструменту стратегічного аналізу.

По-перше, під час застосування SWOT-аналізу існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що своєю чергою призводить до труднощів при реалізації стратегії суб’єкта підприємницької діяльності. Під час аналізу внутрішнього середовища виникає особливо великий ризик, який створюється суб’єктивізмом аналітиків. Прорахунки при аналізі або недооцінка будь-якої і з складових бізнесу можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану.

По-друге, недоліками SWOT-аналізу також є суб’єктивність вибору та ранжування факторів, слабка підтримка конкретних управлінських рішень. Крім того, дослідники виокремлюють “вузькі місця” цього методу, які випливають і з специфіки його використання у вітчизняних суб’єктів підприємницької діяльності, а саме:

проблеми з первинною інформацією, яка характеризує суб’єкт підприємницької діяльності і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність);

проблеми з експертним оцінюванням (суб’єктивність, недостатня компетентність);

надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному;

акцентування уваги на загальному оцінюванні і недостатній розгляд окремих параметрів стратегічного планування.

Типовою помилкою, якої припускаються вітчизняні менеджери при застосуванні SWOT-аналізу, є складання надто великого переліку сильних і слабких сторін, загроз та можливостей і, відповідно, варіантів стратегічних дій, що утруднює розроблення чіткого стратегічного плану.

Матриця SWOT, як правило, є ефективнішою, коли у кожному квадранті перелічено приблизно шість позицій. Тому доцільно акцентувати увагу на найважливіших (з погляду ринкових умов та покупців) характеристиках зовнішнього та внутрішнього середовищ. У цьому випадку процес скорочення списку може передбачати вироблення суджень стосовно порівняної важливості між змінними, які не є аналітично взаємопов’язані, наприклад, вартість надання покращених послуг порівняно з цінністю цих послуг для клієнта.

Існує думка, що головний ризик безпосереднього застосування SWOT- аналізу полягає не стільки в тому, що насправді неможливо врахувати всі чинники зовнішнього середовища і внутрішнього стану суб’єкта підприємницької діяльності (чим, як правило, і пояснюють небезпеку прямого використання тих чи інших моделей стратегічного управління), скільки в тому, що ці, на перший погляд, дуже прості моделі розглянуті зарубіжними спеціалістами утилітарно, на недостатньому рівні абстракції, щоб збагнути їх внутрішню сутність. Іншими словами, підходи, створені західними фахівцями, передбачають швидше практичну, ніж загальнотеоретичну орієнтацію, і розроблені із врахуванням умов конкретного суб’єкта підприємницької діяльності певної сфери діяльності.

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT- аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому деякі автори рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження – для поглибленого аналізу ситуації суб’єкта підприємницької діяльності, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей.

## Моделі системного підходу до управління реалізацією бізнес-проектів у підприємництві

Для оцінювання стратегічної позиції суб’єкта підприємницької діяльності найчастіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Eva- luation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що суб’єкт підприємницької діяльності завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. До того ж, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу “із самим собою”, тоді

як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багато- критеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об’єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах певної шкали.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:



економічний потенціал (або “фінансова сила”); конкурентні переваги;

привабливість галузі (бізнес-напрямку); стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що

відображаються відповідними показниками.

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками: нормою прибутковості; виробничими витратами; рентабельністю вкладеного капіталу; рентабельністю інвестицій; обсягами заборгованості; здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні преваги вимірюються за показниками, що характеризують: динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація; структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості); цінову політику; рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для певної галузі підсистем суб’єкта підприємницької діяльності); рівень якості (конкурентоспроможності) продукції; тип та тісноту зв’язків і з споживачами.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують: кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції; загальну привабливість галузі (серед інших галузей); залежність розвитку галузі від загальної кон’юнктури ринку; стадію життєвого циклу галузі; стабільність прибутків та загальну норму прибутку галузі; застосування виробів певної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється за показниками, що характеризують: темпи зростання (занепаду) економіки країни; вплив іноземного капіталу на розвиток галузі; вплив науково- технічного прогресу на розвиток галузі; ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності); ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини; ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій).

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості суб’єкта підприємницької діяльності, його цілі та стратегії, виробничий потенціал, досвід роботи.

Зауважимо, що для отримання обґрунтованих результатів за допомогою SPACE-аналізу необхідно пройти кілька етапів:

* + 1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.
    2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.
    3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (табл. 11.8). Це може бути 10- або 5- бальна шкала. “Вага” визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на “вагу”) визначається сумарна оцінка за кожною групою.

*Таблиця 11.8*

## Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Внутрішня стратегічна позиція | | | | | Зовнішня стратегічна позиція | | | | |
| Економічний потенціал (ЕР)  (“фінансова сила” (FS)) | | | | | Стабільність середовища (ES)  (зовнішні умови бізнесу) | | | | |
| Факто-  ри | Показ-  ник | Оцінка | Вага | ∑  оцінки | Факто-  ри | Показ-  ник | Оцінка | Вага | ∑  оцінки |
| 1.  2.  n. |  |  |  |  | 1.  2.  n |  |  |  |  |
| **Усього** | | | | | **Усього** | | | | |
| Конкурентні переваги (СА) | | | | | Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямку) | | | | |
| Факто-  ри | Показ-  ник | Оцінка | Вага | ∑  оцінки | Факто-  ри | Показ-  ник | Оцінка | Вага | ∑  оцінки |
| 1.  2.  n. |  |  |  |  | 1.  2.  n |  |  |  |  |

Отримані результати розрахунків позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 11.5).

Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка P з координатами (*x*, *y*) в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності.

Враховуючи високий рівень суб’єктивного оцінювання, модель SPACE- аналізу конкурентоспроможності не можна розглядати в системі методичного забезпечення економічної діагностики підприємницької діяльності суб’єкта бізнесу та соціально-економічного розвитку ринкового середовища загалом.

Проте цей метод має певні обмеження для застосування. Так, у методі SPACE передбачено виокремлення такого критерію, як стабільність сектору (галузі), в якому (якій) функціонує суб’єкт бізнесу. А відомо, що на сьогодні лише невелика кількість галузей перебуває у стабільному стані. Хоча в будь- якому випадку метод є дієвим і може використовуватися в стратегічному аналізі для оцінювання ринкових позицій суб’єкта господарювання та його конкурентоспроможності.

* + - 1. Захоплення ринку

1. Розвиток продукту
2. Розвиток ринку
3. Горизонтальна інтеграція
4. Скорочення
5. Ліквідація

**Конкурентні переваги компанії**

Реорганізація Горизонтальна диверсифікація

Конгломератна диверсифікація

Центрована диверсифікація

Скорочення Ліквідація

**Економічний потенціал компанії (СР)**

**(фінансова сила) (FS)**

1. Пряма інтеграція

6

5

4

3

*Консервативна*

*стратегія*

2

1

*Агресивна*

*стратегія*

-6 -5 -4 -3 -2 -1

*Захисна стратегія*

1

2 3 4 5 6

*Конкурентна*

*стратегія*

1. Зворотня інтеграція
2. Горизонтальна інтеграція
3. Захоплення ринку
4. Центрована диверсифікація
5. Розвиток продукту
6. Розвиток ринку

**Привабливість галузі/бізнесу напрямку (IS)**

1. Спільні підприємства

1. Центрована диверсифікація

1. Горизонтальна диверсифікація
2. Конгломератна диверсифікація

**Зовнішні умови бізнесу (ES)**

## Рис. 11.5. Матриця SPACE-аналізу стратегічного рівня конкурентоспроможності суб’єкта підприємницької діяльності

Відомим підходом до аналізу системи управління конкуренто- спроможністю суб’єкта підприємницької діяльності є PEST-аналіз, назва якого містить абревіатуру англійських слів: *р* – policy; *e* – economy; *s* – society; *t* – technology – тобто охоплює групу основних факторів – політичних, еконо- мічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Для узагальнення інформації про зовнішнє середовище пропонується використовувати спеціальну таблицю (табл. 11.9).

Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається. Однак процеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, дуже складні, взаємопов’язані та містять багато суперечностей, а отже, усі ці процеси потрібно уважно та систематично вивчати.

*Таблиця 11.9*

## Матриця PEST-аналізу системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *P* | Політика | *E* | Економіка |
| 1. Вплив виборів Президента, Верхов- ної Ради тощо 2. Зміни в законодавстві (які саме) 3. Державне регулювання в галузі… (назва напрямку)   4.……………………… n. ....................................  n+1 Cценарій № 1 – “Політика” n+2 Сценарій № 2 – “Політика” | | 1. Загальні тенденції в економіці (під- йом, спад) 2. Рівень інфляції 3. Співвідношення грн/$ (або до іншої валюти, наприклад євро) 4. Витрати на енергоносії……… n…………………………………   n+1 Cценарій № 1 – “Економіка” n+2 Сценарій № 2 – “Економіка” | |
| *S* | Cоціум | *T* | Технологія |
| 1. Зміни в базових цінностях 2. Зміни у стилі життя 3. Демографічні зміни 4. Зміни у структурі доходів 5. Ставлення до освіти (бізнесу)……   ………………………………… n….  n+1 Сценарій № 1 – “Соціум” n+2 Сценарій № 2 – “Соціум” | | 1. Державна технологічна політика 2. Тенденції в НДПКР 3. Нові патенти 4. Швидкість змін у технології (певної галузі) 5. Нові продукти……………   n.........................................  n+1 Сценарій № 1 – “Технологія” n+2 Сценарій № 2 – “Технологія” | |

Для проведення PEST-аналізу суб’єкта підприємницької діяльності обов’язково повинен бути повний перелік чинників впливу:

чинників і тенденцій макросередовища, які суттєво впливають на діяльність суб’єкта бізнесу;



чинників, що складають потенційні загрози діяльності суб’єкта бізнесу; чинників, розвиток яких містить нові можливості для суб’єкта бізнесу.

Після складання таблиці PEST-аналізу проводиться дослідження кожного

чинника, його впливу на фінансовий стан та виробничу діяльність суб’єта бізнесу та розробляються можливі відповідні заходи щодо запобігання впливу негативних чинників та використання можливостей позитивних чинників. Такими заходами можуть бути:

проведення фінансових операцій, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей;

скорочення капітального будівництва, згортання НДДКР з віддаленими у часі результатами;

стимулювання, надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредитів постачальників, здійснення бартерних операцій;



формування раціональної кадрової структури;

пошук нових напрямків діяльності, страхування поставок, стиму- лювання партнерів;

одержання міжнародних сертифікатів на продукцію; використання цінових переваг, зменшення витрат; розробка кількох альтернативних стратегій діяльності;



продаж готового виробу комплектуючими частинами, скорочення експорту.

Методика PEST-аналізу, як і всі інші методики аналізу макросередовища, дає найбільший результат, якщо аналіз проводиться регулярно з використанням однакового формату. В цьому разі фіксують показники динаміки факторів та їх вплив на суб’єкт підприємницької діяльності. У результаті можна отримати так звану модель реакції конкретного суб’єкта підприємницької діяльності на сукупність чинників макросередовища.

Проте PEST-аналіз здійснює тільки аналіз факторів зовнішнього середовища; він є попереднім етапом загального аналізу ризиків інвестиційних проектів. Не зрозумілим є вплив внутрішніх чинників на конкурентоспроможність суб’єкта підприємницької діяльності, а це не дозволяє з високою ефективністю запланувати фінансово-економічні кроки у конкурентному середовищі. До того ж, ефективність використання моделі зале- жить від професійного рівня експертів та їх інформаційної обізнаності про рівень конкуренції на території функціонування суб’єкта підприємницької діяльності. Все це дозволяє стверджувати про його ефективність лише за умов повної інформаційної обізнаності ринку, високої професійності експертів, низької динамічності конкурентного середовища та незначного впливу чинників із високим рівнем суб’єктивізму.

Подолання обмеженості підходів, що орієнтуються на суто ринкові характеристики продукції, демонструють матриці, в яких порівняльні критерії властиві, як ринковим, так і виробничим аспектам.

Матриця консалтингової компанії “Скандстрат” (рис. 11.6) містить такі критерії, як “вигода для покупця” (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до “вигоди”, яку отримує покупець від споживання товару, причому “вигода” визначається експертним шляхом), так і “вигода для виробника” (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності).

Матриця “Скандстрат” демонструє необхідність та можливість урахування інтересів виробників та покупців. Детальне дослідження складових запропонованої моделі дозволяє приймати рішення щодо формування портфеля суб’єкта підприємницької діяльності, збалансованого за критеріями вигідності для споживача та ефективності виробництва. Такий підхід, безумовно, є більш обґрунтованим, порівняно з матрицею BCG, де враховуються тільки ринкові характеристики продукції, що виготовляється. Однак матриця “Скандстрат” теж має свої обмеження:

* 1. “Вигідність” споживання оцінюється експертним шляхом, отже, залежить від методів, які використовуються для отримання інформації та кваліфікації дослідників. Модель не передбачає усталеного методичного підходу до визначення окремих складових, тому запропоновані авторами висновки не обґрунтовані методично.



«Вигода споживача» (відношення ціни товару до «вигоди», отриманої від споживання)

~~+~~

Вид продукції:

**«Приманка для споживача»**

Вид продукції:

**«Оптимальний стратегічний вибір»**

Рентабельність (ROI, ROE,

продукції тощо)

– 0

+

Вид продукції:

**«Країна дурнів»**

Вид продукції:

**«Пастка для споживачів»,**

**«Пастка для виробника»**

–

## Рис. 11.6. Матриця компанії “Скандстрат”

***Примітка: “Оптимальний стратегічний вибір”*** – це вид продукції, яка забезпечує як вигоду для виробника (наприклад, дохід на вкладені інвестиції), так й вдоволення потреб покупців у межах допустимих цін. Використовуються стратегії розвитку, пріоритетного інвестування тощо.

***“Пастка для споживача”*** – це вид продукції, що характеризується прибутковістю виробництва, тобто “вигодою для виробника”, а також відсутністю “вигоди для покупця”, який не отримує товару з якостями, що відповідають ціні. Захист прав споживачів, а також вихід на ринок конкурента з більш привабливим співвідношенням “ціна / якість” перетворює цю продукцію на ***“пастку для виробника”***, оскільки покупець припиняє купувати товар у суб’єкта підприємницької діяльності, яке не опікується його потребами. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають ставлення керівників та власників суб’єкта підприємницької діяльності до ситуації, що виникла: від монопольного утримання ринку до гнучкого реагування на ситуацію, різні типи конкурентних стратегій.

***“Приманка для споживача”*** – це вид продукції, що характеризується збитковістю для виробника та вигідністю використання для споживача. Така ситуація може виникнути або внаслідок помилок керівників суб’єкта підприємницької діяльності, або на основі рішень про необхідність тимчасово поступитися своїми інтересами для формування на ринку нового, незвичного для споживача товару. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають ставлення керівників та власників суб’єкта підприємницької діяльності до ситуації, що виникла: від стратегій зниження витрат до стратегій формування ринку.

***“Країна дурнів”*** – це вид продукції, яка є невигідною як споживачеві, так і виробникові. Використовуються стратегії скорочення та ліквідації.

* 1. Розподіл продукції, що випускається, за квадрантами дуже спрощений. “Потрапляння” того або іншого продукту у квадрант зумовлюється різними причинами, тоді як усі вони отримують однакову назву. Визначення стратегій щодо окремих продуктів потребує більш глибокого аналізу.
  2. Модель не дає можливості надійно спрогнозувати перспективу окремих бізнес-напрямків, наслідки вибору та виконання стратегій.
  3. Відсутні стандартні стратегії для окремих квадрантів.
  4. Модель не надає можливості визначити “критичний рівень” продукції, яка опинилася у “приманці для споживача” та “пастці”.

Проте зазначені недоліки моделі, що розглядається, не зменшують її використання як допоміжного інструменту під час аналізу та планування “портфеля”.

Консалтингова компанія BZB запропонувала свою матрицю для аналізу та планування портфеля. В цій моделі як критерії використовуються показники “значення товару для покупця” та “якість виконання”. Такі критерії спрямовують аналіз на перевірку доцільності випуску тих чи інших товарів (“значення товару”) з необхідним рівнем якості (“якість виконання”). Тобто, як і в матриці “Скандстрат”, застосовуються як ринкові (споживчі), так і виробничі критерії.

Залежно від того, в який саме квадрант потрапить той або інший вид продукції, спрямованість стратегічних рішень буде різною: або підвищувати значення товару для покупця (“вигоду для споживача” за матрицею “Скандстрат”), тобто впливати на параметри попиту, або змінювати умови виробництва (підвищувати “якість виконання” за BZB; зменшувати “вигоду для виробника”, інакше кажучи, знижувати витрати чи підвищувати продуктивність за матрицею “Скандстрат”), тобто впливати на виробництво. Так само, як й у попередній моделі, тут є подібні обмеження, що пояснюються досить жорсткою градацією класифікаційних ознак стосовно продуктів (бізнес-напрямків) до окремих квадрантів. Матриця BZB має використовуватися як один з інструментів під час аналізу та планування портфеля суб’єкта підприємницької діяльності, для розробки продуктово-товарних стратегій.

## Запитання для самоконтролю

* + 1. Перелічіть інформаційно-методичні моделі управління конкурен- тоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності.
    2. Які загальні недоліки властиві сучасним моделям управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності?
    3. Охарактеризуйте особливості використання моделі Бостонської кон- салтингової групи “темпи зростання ринку – частка на ринку”.
    4. Які недоліки властиві моделі Бостонської консалтингової групи?
    5. Які виокремлюють структурні рівні конкурентної позиції суб’єкта підприємницької діяльності за методикою Бостонської консалтингової групи? Охарактеризуйте їх.
    6. Яким чином визначають рівні конкурентоспроможності та відносної частки ринку суб’єкта підприємницької діяльності при побудові карти “портфеля конкурентних переваг”?
    7. Назвіть переваги матриці “конкурентоспроможність / частка товарного ринку” (карти “портфеля конкурентних переваг”).
    8. Перелічіть критерії для формування координат моделі “Дженерал Електрік Мак-Кінсі”.
    9. Охарактеризуйте вибір варіантів стандартних стратегічних рішень, що приймаються за моделлю “Дженерал Електрік Мак Кінсі”.
    10. Назвіть переваги та недоліки моделлі “Дженерал-Електрік – Мак- Кінсі”.
    11. Охарактеризуйте особливості матриці “балансу життєвого циклу” (моделі ADL/LC)?
    12. На яких засадах базується матриця “балансу життєвого циклу” (модель ADL/LC)?
    13. Які стандартні рішення приймають за матрицею “балансу життєвих циклів” згідно з фазами життєвого циклу продукції?
    14. Яким чином будується матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності суб’єкта підприємницької діяльності за моделлю ADL/LC?
    15. Назвіть переваги та недоліки матриці “балансу життєвого циклу” (моделі ADL/LC).
    16. Охарактеризуйте складові матриці SWOT-аналізу конкурентних можливостей суб’єкта підприємницької діяльності.
    17. За якою схемою будуються матриці можливостей і загроз суб’єкта підприємницької діяльності?
    18. Які недоліки властиві SWOT-аналізу конкурентних можливостей суб’єкта підприємницької діяльності?
    19. Які групи системних критеріїв виокремлюють у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності?
    20. Назвіть етапи SPACE-аналізу системи управління конкуренто- спроможністю суб’єкта підприємницької діяльності. Охарактеризуйте їх.
    21. Які недоліки властиві SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності?
    22. Які чинники конкурентоспроможності враховані у PEST-аналізі?
    23. Назвіть позитивні та негативні аспекти використання PEST-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю суб’єкта підприємницької діяльності.
    24. Назвіть критерії матриці “Скандстрат”. Охарактеризуйте їх.
    25. Які обмеження властиві матриці “Скандстрат”?