

Завдання.

За допомогою методу SPACE-аналізу рекомендувати стратегію розвитку для підприємства, що досліджується в магістерській роботі.

Приклад.

Розглянемо застосування даного методу для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії середнього за обсягами діяльності підприємства з виробництва меблів «Добробут», результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями для якого наведені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для підприємства «Добробут»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i>			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8
<i>Загальна оцінка критерію</i>			4,3
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i>			
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Конкурентоспроможність продукції	5	0,2	1,0
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	2,4
<i>Загальна оцінка критерію</i>			4,2
<i>Привабливість галузі (ПГ)</i>			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
<i>Загальна оцінка критерію</i>			7,1
<i>Стабільність галузі (СТ)</i>			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,2	1,4
<i>Загальна оцінка критерію</i>			6,3

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (4,3 бала) свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання вкладеного капіталу. Так само невисоким є і рівень конкурентоспроможності підприємства (4,2 бала) через незнання керівництвом підприємства секрету доходності бізнесу, про достатньо високий рівень якого свідчать високі оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 бала та 6,3 бала відповідно).

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 1).

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

Відповідно для підприємства – об'єкта оцінки ці координати дорівнюють:

$$x = 7,1 - 4,2 = 2,9;$$

$$y = 4,3 - 6,3 = -2,0).$$

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для підприємства «Добробут» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає конкурентній стратегії.

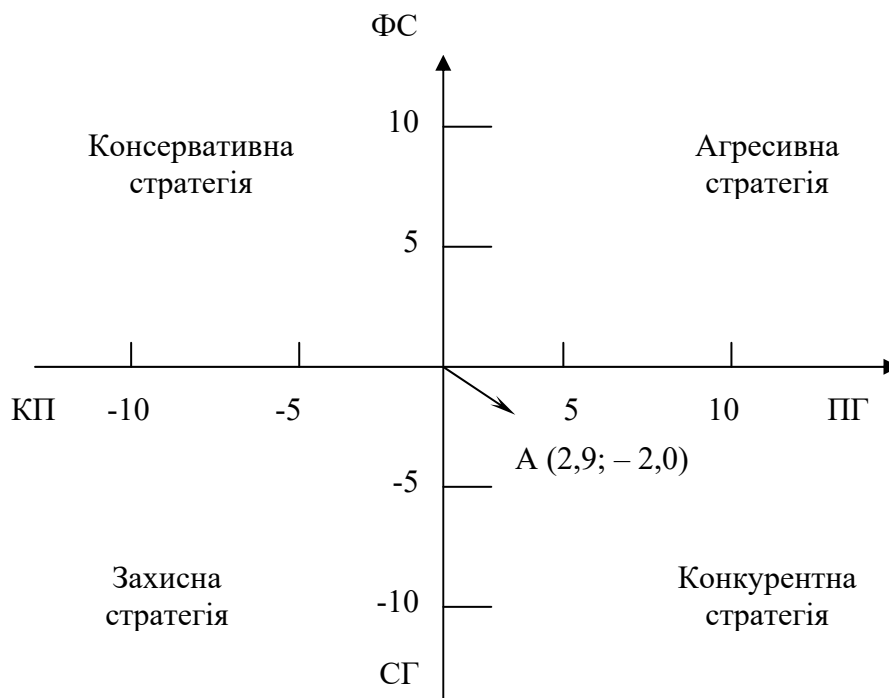


Рис. 1. Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE

Отже, для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.