

УДК 658.016:36

БАЛАН ВАЛЕРІЙ,

кандидат фізико-математичних наук, доцент
кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

ТИМЧЕНКО ІННА,

аспірант кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИНАМІЧНОГО SPACE-АНАЛІЗУ

У статті запропоновано методика формування стратегії розвитку підприємства та його стратегічних бізнес-одиниць на основі застосування SPACE-аналізу, для якого вдосконалено методичний інструментарій шляхом розгляду динамічного підходу та розробки матриці стратегічних рішень для визначених базових траєкторій. Результатом застосування методики є формування стратегічних рекомендацій для оновлення ділових стратегій енергетичного холдингу Донбаської паливно-енергетичної компанії (ДПЕК), що дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність та економічну стійкість.

Ключові слова: стратегічна діагностика; портфельний аналіз; динамічний SPACE-аналіз; базові траєкторії; S-вектор; матриця стратегічних рішень; енергетичний холдинг.

Постановка проблеми. 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 посилені увага до питань ефективності управління, що передбачає використання сучасного методичного інструментарію, який дає змогу врахувати різноманіття викликів, з якими стикаються компанії, сформувати обґрунтовані стратегії розвитку та досягти успіху в довгостроковій перспективі. Великою групою методів для здійснення стратегічної діагностики, розробки системи стратегій для підприємства та його стратегічних-бізнес одиниць (СБО) є матричні підходи, зокрема на основі матриць General Electric (GE)/McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Shell/Direct Policy Matrix (DPM), Артура де Літтла (ADL/LC), SPACE-аналізу, Hofer & Schendel, SWOT-аналізу, Grows-Share Matrix [1] та інших. Більшість матриць портфельного аналізу призначені для формування стратегій бізнес-одиниць для статичної їх позиції або ж у короткостроковому періоді. Якщо ж у більш віддаленій перспективі параметри діяльності сильно відрізняються від поточних тенденцій, то необхідно доповнювати аналіз стратегічних позицій продуманим співвідношенням між наборами стратегічних бізнес-одиниць у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Причому проблема полягає в тому, щоб забезпечити розумний баланс між короткостроковою і довгостроковою рентабельністю. 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 (деякі матриці, як було зазначено вище, узагалі пропонують набір стратегій для статичного стану). Звідси випливає

необхідність формування глибокого розуміння тенденцій на ринку, логіко-причинних зв'язків, які існують в галузі, умов функціонування підприємства, урахування майбутніх впливів різноманітних факторів та стратегічних несподіванок.

Усе вищезазначене стосується й використання відносно нового інструменту матричних підходів до розробки стратегій підприємства та його стратегічних бізнес-одиниць - SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) [2]. 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість сучасних наукових праць, присвячених темі застосування SPACE-аналізу, містить приклади проведення стратегічної діагностики підприємств у різних галузях економіки, тобто з варіацією часткових критеріїв відповідно до реляційного простору підприємства або з прив'язкою їх до різних рівнів стратегічного планування [2-12]. Модифікацій методу практично не існує, спроби вдосконалення стосуються формування пулу стратегій для підприємства методами нечіткої логіки [13] та доповнення SPACE-аналізу шкалою методу Т. Сааті для вирішення проблеми визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв оцінювання [14]. У [15] SPACE-аналіз виділено в окремий етап при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Незважаючи на існуючі здобутки в області викори-

стання інструментів портфельного аналізу і зокрема методу SPACE-аналізу, залишається невирішеним ключове питання формування стратегій підприємства, а саме: врахування його майбутнього прогнозованого стану й відповідного потенціалу досягнення стратегічних цілей. Це зумовлює нагальну потребу в удосконаленні методичного забезпечення окресленого підходу та розробки відповідних стратегічних рекомендацій.

Метою статті 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 енергетичного холдингу ДТЕК.

Виклад основного матеріалу. Авторами запропоновано методичний підхід до реалізації динамічного SPACE-аналізу підприємства, який передбачає здійснення таких етапів (рис. 1):

Етап 1. Для стратегічної сегментації підприємства, тобто виділення стратегічних бізнес-сегментів - стратегічних зон господарювання (СЗГ), або ж стратегічних бізнес-одиниць (СБО), можна скористатися методикою І. Ансоффа [15], 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. За результатами сегментації виділено три бізнес-одиниці енергетичного холдингу ДПЕК.

Етап 2. Для отримання достовірної оцінки ДПЕК та його стратегічних бізнес-одиниць (СБО) необхідна об'єктивна та ґрунтовна інформація за всіма критеріями оцінювання. З цією метою до складу експертної групи необхідно включити фахівців з кожної СБО, які володіють відповідними компетенціями, навичками, досвідом та знаннями.

Етап 3. Є найбільш відповідальним з точки зору створення бази процедури оцінювання, оскільки перелік часткових критеріїв має задовольняти ряду вимог, основними з яких є повнота, мінімальність та вимірюваність. Множини часткових критеріїв для кожного з узагальнених (ключових) критеріїв наведені в табл. 1.

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

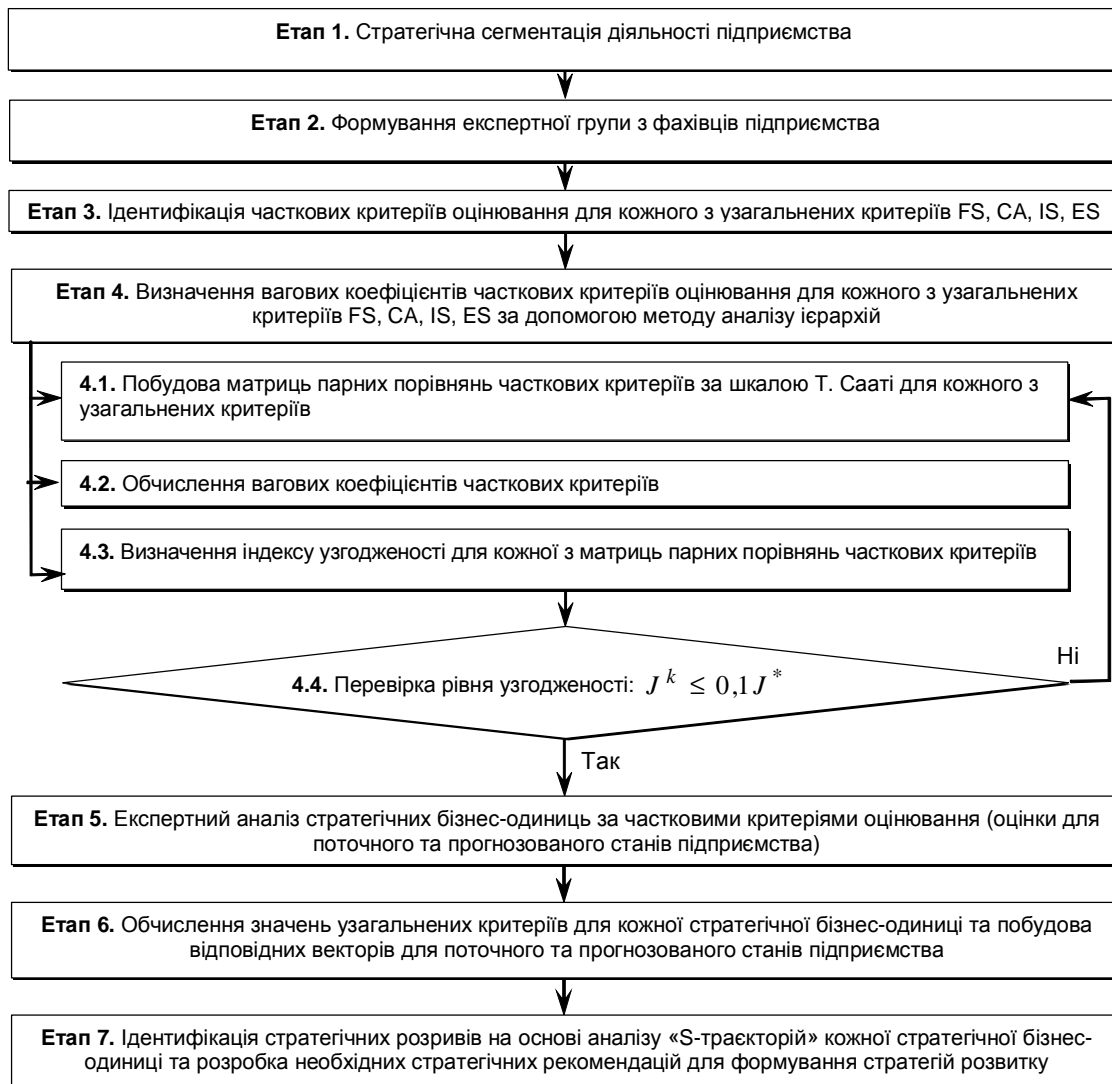


Рис. 1. Етапи методики застосування динамічного SPACE-аналізу підприємства.

Джерело: Складено авторами.

4.1. На цьому кроці необхідно скористатися шкалою, запропонованою Т. Сааті [17] для парних порівнянь часткових критеріїв кожного з узагальнених критеріїв *FS*, *CA*, *IS*, *ES*. У результаті можна отримати відповідні матриці парних порівнянь:

$$\|FS\|_{7 \times 7} = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}; \|ES\|_{7 \times 7} = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 2 & 1/2 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 3 & 2 & 3 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix};$$

$$\|IS\|_{7 \times 7} = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 1 & 3 & 2 & 2 & 2 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 1 & 3 & 2 & 2 & 2 \\ 1/3 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 1 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 1 & 1 \\ 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}; \|CA\|_{7 \times 7} = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 1 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

4.2. Вагові коефіцієнти часткових критеріїв для кожного з узагальнених критеріїв є власними числами побудованих матриць, але їх можна розрахувати за наближеною формулою:

$$w_i^p = \frac{\sqrt[n_p]{a_{i1}^p \times a_{i2}^p \times \dots \times a_{in_p}^p}}{\sum_{k=1}^{n_p} \sqrt[n_p]{a_{k1}^p \times a_{k2}^p \times \dots \times a_{kn_p}^p}}, \quad i = 1; 2; \dots; n_p. \quad (1)$$

Тут індекс *p* - позначення узагальненого критерію, а *n_p* - відповідно кількість часткових критеріїв оцінювання для *p*-го узагальненого критерію.

Наприклад, для вагових коефіцієнтів часткових критеріїв "фінансової сили" підприємства матимемо:

$$w_i^{FS} = \frac{\sqrt[7]{a_{i1}^{FS} \times a_{i2}^{FS} \times \dots \times a_{i7}^{FS}}}{\sqrt[7]{a_{11}^{FS} \times a_{12}^{FS} \times \dots \times a_{17}^{FS}} + \sqrt[7]{a_{21}^{FS} \times a_{22}^{FS} \times \dots \times a_{27}^{FS}} + \dots + \sqrt[7]{a_{71}^{FS} \times a_{72}^{FS} \times \dots \times a_{77}^{FS}}}, \quad \text{причому } \sum_i w_i^{FS} = 1.$$

Аналогічно $\sum_k w_k^{IS} = 1; \sum_l w_l^{CA} = 1; \sum_p w_p^{ES} = 1.$

Значення розрахованих вагових коефіцієнтів усіх часткових критеріїв наведені в табл. 1.

Таблиця 1. - Результати експертного оцінювання бізнес-напрямів ДПЕК за методом SPACE-аналізу

Часткові критерії		Експертні оцінки						Вагові коефіцієнти
		СЗГ ₁		СЗГ ₂		СЗГ ₃		
		Б*	П*	Б	П	Б	П	
«Фінансова сила підприємства»								
1	Рентабельність інвестицій	2,3	2,0	4,3	4,0	4,7	5,0	0,11
2	Фінансова автономія	2,0	2,0	4,7	4,3	4,3	4,7	0,22
3	Платоспроможність підприємства	2,7	2,3	4,0	3,7	5,0	5,3	0,11
4	Рівень фінансового ризику	2,3	2,0	4,0	3,3	3,7	4,0	0,22
5	Рентабельність власного капіталу	2,7	2,3	4,7	4,3	4,0	4,3	0,11
6	Структура заборгованості	2,3	2,0	4,3	4,0	3,0	3,3	0,11
7	Здатність до підвищення рівня капіталізації	2,7	2,3	4,7	4,3	3,3	3,7	0,11
«Конкурентні переваги підприємства»								
1	Рентабельність капіталу	4,3	3,7	3,3	3,0	3,3	4,0	0,1
2	Чиста рентабельність виробництва	4,3	3,7	2,3	1,7	4,0	4,7	0,2
3	Частка ринку	4,3	4,0	2,0	1,7	3,7	4,7	0,2
4	Конкурентоспроможність продукції / послуг	4,7	4,0	2,3	1,7	3,7	4,3	0,2
5	Використання ОВФ	5,0	4,0	2,3	2,0	3,3	4,0	0,1
6	Можливість впливу на рівень цін та витрат	4,0	3,3	2,3	1,7	3,7	4,3	0,1
7	Здатність до інтеграції	4,0	3,7	2,7	2,0	3,7	4,3	0,1

Продовження табл. 1

Часткові критерії		Експертні оцінки						Вагові коефіцієнти
		СЗГ ₁		СЗГ ₂		СЗГ ₃		
		Б*	П*	Б	П	Б	П	
«Привабливість галузі»								
1	Рівень прибутку	4,7	4,0	1,7	1,0	3,7	4,3	0,21
2	Стадія життєвого циклу галузі	4,3	3,7	2,0	1,7	3,0	4,3	0,11
3	Стан конкуренції в галузі	4,0	3,7	2,3	1,7	3,7	4,0	0,21
4	Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3,7	3,3	2,0	1,3	2,7	3,3	0,15
5	Рівень державного впливу на галузь	4,3	3,7	2,3	2,0	3,3	3,7	0,11
6	Ефективність використання ресурсів	4,7	4,3	1,7	1,3	2,7	3,0	0,11
7	Темпи зростання ринку	4,7	4,0	2,3	1,7	3,3	3,7	0,11
«Стабільність галузі»								
1	Стабільність прибутку	3,0	2,7	3,7	3,0	3,7	4,0	0,12
2	Рівень інноваційної діяльності	2,0	2,0	4,7	4,3	4,0	4,3	0,2
3	Маркетингові та рекламні можливості	2,3	2,0	4,0	4,3	4,3	4,7	0,10
4	Ступінь впливу іноземного капіталу	3,3	3,0	3,7	3,3	4,0	4,0	0,28
5	Рівень технологічних змін (частота оновлення)	2,7	2,3	5,0	3,7	4,7	5,0	0,10
6	Рівномірність забезпечення послугами територій	2,7	2,3	4,7	4,3	4,3	4,7	0,10
7	Бар'єри входу на ринок	2,3	2,3	4,3	4,0	4,0	4,3	0,10

*Б - базовий (початковий) період, П - прогнозований період.
Джерело: Складено авторами

4.3. Для забезпечення задовільних значень узгодженості необхідно, щоб для кожної з матриць виконувалась умова органічності. Зазначимо, що згідно з методом Т. Сааті [17] передбачена можливість перевірки несуперечливості експертних оцінок шляхом обчислення індексу узгодженості J та порівняння його з еталонним значенням J^* . У разі невиконання умови: $J \leq 0,1J^*$ (для $n=7$ значення $J^* = 1,32$) експертам необхідно переглянути оцінки парних порівнянь.

Етап 5. Після цього експертним шляхом за 6-ти бальною шкалою здійснюють оцінювання (для поточного та прогнозованого станів) кожної бізнес-одиниці (підприємства) за кожним з обраних часткових критеріїв (від 0 - найгірше значення до 6 - найкраще значення) (табл. 1).

Етап 6. "Зважування" експертних оцінок у межах кожної групи часткових критеріїв для кожної бізнес-одиниці здійснюють за формулами:

$$FS_i = \sum_j w_j^{FS} \times FS_i^j; \quad IS_i = \sum_k w_k^{IS} \times IS_i^k;$$

$$CA_i = \sum_l w_l^{CA} \times CA_i^l - 6; \quad ES_i = \sum_p w_p^{ES} \times ES_i^p - 6.$$

На думку авторів, такий підхід в оцінюванні стратегічних бізнес-одиниць за ключовими критеріями "конкурентні переваги" та "стабільність галузі/бізнес-сегмента" є більш доцільним і природним, аніж застосування початкової від'ємної шкали для визначених критеріїв, оскільки спрощує процедуру. Це також усуває можливість допущення методичних помилок, які, на жаль, існують навіть у навчальних посібниках та наукових статтях.

Для кожної стратегічної бізнес-одиниці будемо вектори з координатами: $x_i = IS_i + CA_i$; $y_i = FS_i + ES_i$ (для поточного та прогнозованого станів), які можуть бути розміщені в одному з чотирьох квадрантів: "агресивний стан", "конкурентний стан", "захисний стан", "консервативний стан".

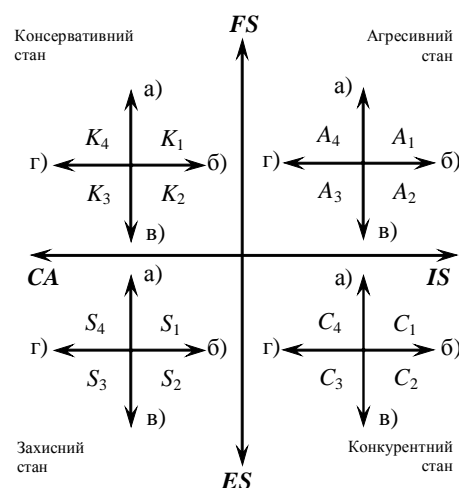


Рис. 2. Базові траєкторії для кожного стратегічного стану матриці SPACE-аналізу (у вигляді одиничних векторів).

Джерело: Складено авторами.

Розглянемо 4 базові траєкторії (рис. 2) для кожного з визначених матрицею SPACE-аналізу стратегічних станів. Зазначимо, що їх можна інтерпретувати як стратегічні розриви: внутрішні - за узагальненим критерієм "фінансова сила", зовнішні - за критерієм "привабливість галузі/бізнес-сегмента" та "стабільність галузі/бізнес-сегмента", змішані - за критерієм "конкурентні переваги". Тобто діагностика траєкторій дає змогу ідентифікувати й оцінити стратегічні розриви підприємства або його окремих бізнес-одиниць за визначеними частковими критеріями та отримати числові значення узагальнених розривів за ключовими критеріями оцінювання.

Агресивний стан (AS). На рис. 3 представлені базові траєкторії для цього стану (у вигляді одиничних векторів).

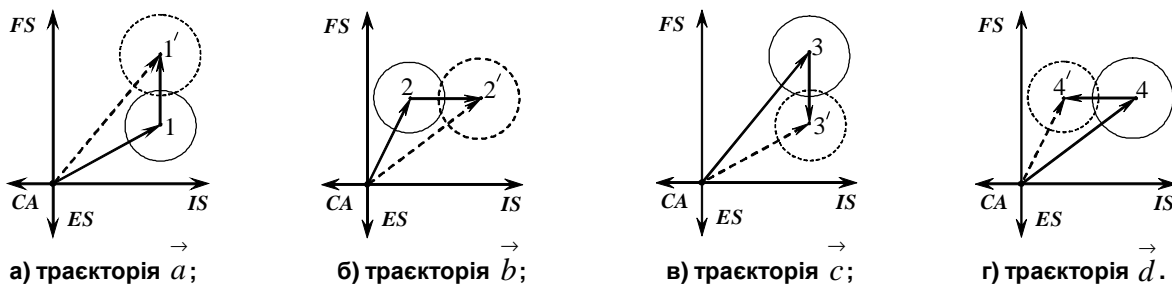


Рис. 3. Базові траєкторії для бізнес-одиниці в "агресивному стані".

Джерело: Складено авторами.

Проведемо причинно-наслідковий аналіз можливих сценаріїв отримання зазначених результатів, тобто базових траєкторій "руху" стратегічних бізнес-одиниць.

Початкові умови: підприємство (СБО) функціонує в привабливій галузі (сегменті ринку) з достатньо стабільним середовищем, має суттєві конкурентні переваги та фінансові можливості.

а) - така траєкторія може бути результатом:

1) посилення фінансового потенціалу ($\Delta FS = FS' - FS > 0$) та "стабільності галузі" ($\Delta ES > 0$). У

такому разі трансформація SPACE-чотирикутника підприємства матиме вигляд як на рис. 4;

2) посилення фінансового потенціалу ($\Delta FS > 0$) та зменшення "стабільності галузі" ($\Delta ES \leq 0$), але $\Delta FS + \Delta ES > 0$ (рис. 5);

3) зменшення фінансового потенціалу ($\Delta FS \leq 0$) та посилення "стабільності галузі" ($\Delta ES > 0$), але $\Delta FS + \Delta ES > 0$ (рис. 6).

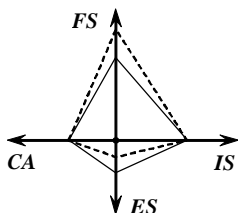


Рис. 4. Траєкторія а) 1.

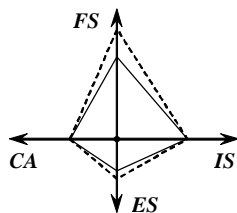


Рис. 5. Траєкторія а) 2.

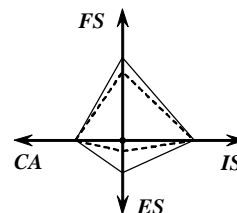


Рис. 6. Траєкторія а) 3.

Джерело: Складено авторами.

б) - така траєкторія може бути результатом:

1) посилення конкурентних переваг ($\Delta CA > 0$) та "привабливості галузі" ($\Delta IS > 0$). Трансформація SPACE-чотирикутника підприємства (СБО) для цієї траєкторії наведена на рис. 7;

2) посилення конкурентних переваг ($\Delta CA > 0$) та зменшення "привабливості галузі" ($\Delta IS \leq 0$), але $\Delta CA + \Delta IS > 0$ (рис. 8);

3) послаблення конкурентних переваг ($\Delta CA \leq 0$) та збільшення "привабливості галузі" ($\Delta IS > 0$), але $\Delta CA + \Delta IS > 0$ (рис. 9).

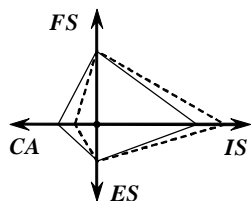


Рис. 7. Траєкторія б) 1.

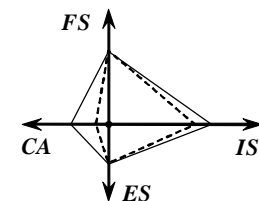


Рис. 8. Траєкторія б) 2.

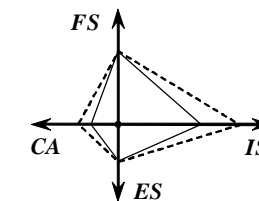


Рис. 9. Траєкторія б) 3.

Джерело: Складено авторами.

в) - така траєкторія може бути результатом:

1) зменшення фінансового потенціалу ($\Delta FS < 0$) та "стабільності галузі" ($\Delta ES < 0$) (рис. 10);

2) посилення фінансового потенціалу ($\Delta FS \geq 0$) та зменшення "стабільності галузі" ($\Delta ES < 0$), але $\Delta FS + \Delta ES < 0$ (рис. 11);

3) зменшення фінансового потенціалу ($\Delta FS < 0$) та посилення "стабільності галузі" ($\Delta ES \geq 0$), але $\Delta FS + \Delta ES < 0$ (рис. 12).

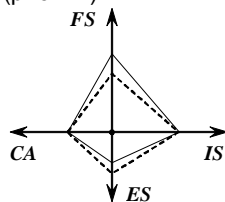


Рис. 10. Траєкторія в) 1.

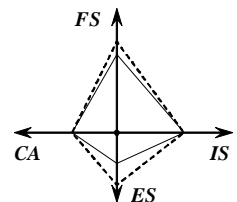


Рис. 11. Траєкторія в) 2.

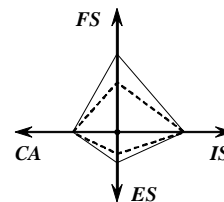


Рис. 12. Траєкторія в) 3.

Джерело: Складено авторами.

г) - така траєкторія може бути результатом:

- 1) послаблення конкурентних переваг ($\Delta CA < 0$) та "привабливості галузі" ($\Delta IS < 0$) (рис. 13);
- 2) посилення конкурентних переваг ($\Delta CA \geq 0$) та зменшення "привабливості галузі" ($\Delta IS < 0$), але $\Delta CA + \Delta IS < 0$ (рис. 14);
- 3) послаблення конкурентних переваг ($\Delta CA < 0$) та збільшення "привабливості галузі" ($\Delta IS \geq 0$), але $\Delta CA + \Delta IS < 0$ (рис. 15).

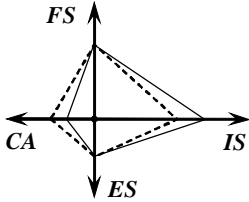


Рис. 13. Траєкторія г) 1.

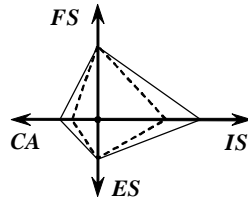


Рис. 14. Траєкторія г) 2.

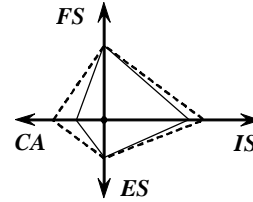


Рис. 15. Траєкторія г) 3.

Джерело: Складено авторами.

Аналогічні дослідження можна провести й для інших стратегічних станів матриці SPACE-аналізу. Узагальнені результати та стратегічні рекомендації щодо формування стратегій підприємства наведені в табл. 2.

Таблиця 2. - Матриця стратегічних рішень динамічного SPACE-аналізу

Стратегічний стан, початкові умови	Траєкторія		Значення параметрів	Стратегічні рекомендації щодо формування ділових стратегій підприємства (СБО)
	2	3		
Агресивний стан: підприємство (СБО) функціонує в привабливій галузі (сегменті ринку) з достатньо стабільним середовищем, має досить сильні конкурентні переваги та фінансові можливості	-	$\Delta FS + \Delta FS > 0$	$\Delta FS > 0$, $\Delta ES > 0$	Поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками; організація отримання, регулювання та контроль короткострокових кредитів (кредитні лінії; кредитні банківські білети; рахунки, отримані в результаті факторингових операцій тощо); довгострокових кредитів (забезпечені, зокрема іпотечні позики на термін від трьох до п'яти років; облігації або позикові зобов'язання; комерційні папери тощо)
			$\Delta FS > 0$, $\Delta ES \leq 0$	Забезпечення контролю над посередниками в наданні послуг споживачам;
			$\Delta FS \leq 0$, $\Delta ES > 0$	вихід на зарубіжні ринки, експорт як послуг, так і капіталу; система прийняття рішень про емісію акцій, організація часткового розміщення; обґрунтування пропозиції для відкритого продажу; інвестиції тільки в проекти, що впливатимуть на конкурентну позицію
	®	$\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\Delta CA > 0$, $\Delta IS > 0$	Посилення позицій на ринку, завоювання ринку через маркетингові заходи
			$\Delta CA > 0$, $\Delta IS \leq 0$	Розвиток ринку - пошук нових сегментів для формування нових центрів прибутку
			$\Delta CA \leq 0$, $\Delta IS > 0$	Розвиток продукту/послуги за рахунок технологій або нових джерел сировини
	-	$\Delta FS + \Delta FS < 0$	$\Delta FS < 0$, $\Delta ES < 0$	Центрова диверсифікація - виробництво нових товарів на базі додаткових можливостей, які також відносяться до сфери існуючого бізнесу
			$\Delta FS \geq 0$, $\Delta ES < 0$	Горизонтальна диверсифікація - нова продукція/послуга, яка вимагає застосування нових технологій
			$\Delta FS < 0$, $\Delta ES \geq 0$	Конгломератна диверсифікація - виробництво нових товарів, які реалізуються на нових ринках; інвестиції здійснюються в проекти, що матимуть успіх у короткостроковому періоді
	┌	$\Delta CA + \Delta IS < 0$	$\Delta CA < 0$, $\Delta IS < 0$	Контроль над бюджетами маркетингових заходів, розробка програм корегування відхилень
			$\Delta CA \geq 0$, $\Delta IS < 0$	Цінова війна з конкурентами; інвестувати тільки при скороченні продажів
			$\Delta CA < 0$, $\Delta IS \geq 0$	Промислове шпигунство; економічна розвідка з метою запобігання шахрайству з боку партнерів та конкурентів

Продовження табл. 2

Стратегічний стан, початкові умови	Траекторія		Значення параметрів	Стратегічні рекомендації щодо формування ділових стратегій підприємства (СБО)
1	2	3	4	5
Конкурентний стан: підприємство (СБО) функціонує в привабливій галузі (сегменті ринку) з достатньо нестабільним середовищем, має досить сильні конкурентні переваги та слабкі фінансові можливості	-	$\Delta FS + \Delta FS > 0$	$\Delta FS > 0$, $\Delta ES > 0$	Зниження собівартості продукції за рахунок різних ефектів (економія на масштабі та ін.)
			$\Delta FS > 0$, $\Delta ES \leq 0$	Сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій; упровадження прогресивних норм витрат ресурсів організація централізованого постачання
			$\Delta FS \leq 0$, $\Delta ES > 0$	Інвестиції в сертифікацію виробництва, управління, екології та інших сфер діяльності компанії
	®	$\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\Delta CA > 0$, $\Delta IS > 0$	Використання законодавчих можливостей для посилення конкурентних переваг
			$\Delta CA > 0$, $\Delta IS \leq 0$	Соціальні заходи щодо створення позитивного іміджу компанії
			$\Delta CA \leq 0$, $\Delta IS > 0$	Акцент на екологічності продукції/послуг упровадження звітності зі сталого розвитку відповідно до міжнародних стандартів
	-	$\Delta FS + \Delta FS < 0$	$\Delta FS < 0$, $\Delta ES < 0$	Скорочення інвестиційних програм розвитку непривабливих сегментів бізнесу; відмова від реінвестицій у сегмент; балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результаті; система участі в прибутках
			$\Delta FS \geq 0$, $\Delta ES < 0$	Урахування політичного впливу на діяльність компанії; лобіювання інтересів компанії стосовно цін, умов постачання, оподаткування за рахунок представників у політичних партіях чи інших державних органах влади
			$\Delta FS < 0$, $\Delta ES \geq 0$	Вигоди від міжнародних угод державного рівня; угоди з гармонізації законодавства; відмова від митних бар'єрів при експорті/імпорту товарів/послуг
	J	$\Delta CA + \Delta IS < 0$	$\Delta CA < 0$, $\Delta IS < 0$	Життєвий цикл галузі як пріоритет у фінансуванні; інвестувати тільки в життєвих циклах зародження, ріст та зрілість; проекти повинні мати високу окупність
			$\Delta CA \geq 0$, $\Delta IS < 0$	Інфляція та ставки на кредити - корегувальний коефіцієнт у програмах розвитку
			$\Delta CA < 0$, $\Delta IS \geq 0$	Формування окремої програми щодо ризиків зовнішнього середовища та планів корегування відповідно до ймовірності виникнення ризиків; організація процесу сплати дивідендів; сплата підвищених дивідендів
Захисний стан: підприємство (СБО) функціонує в досить непривабливій галузі (сегменті ринку) з нестабільним середовищем, має слабкі конкурентні переваги та фінансові можливості	-	$\Delta FS + \Delta FS > 0$	$\Delta FS > 0$, $\Delta ES > 0$	Скорочення програм розвитку нових продуктів/послуг або ресурсів для їх виробництва
			$\Delta FS > 0$, $\Delta ES \leq 0$	Підвищення якості продукції/послуг; використання екологічної сировини або екологічно чистий виробничий цикл
			$\Delta FS \leq 0$, $\Delta ES > 0$	Удосконалення форм зворотного зв'язку «продавець-покупець»; організація децентралізованого постачання
	®	$\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\Delta CA > 0$, $\Delta IS > 0$	Процеси реорганізації діяльності: поділ окремого бізнес-сегменту на окремі підрозділи; укрупнення підприємства через приєднання інших підприємств; організація довгострокового рефінансування; придбання власних акцій; ліквідація боргів за рахунок продажу акцій
			$\Delta CA > 0$, $\Delta IS \leq 0$	Організація фіксованого випуску продукції для забезпечення присутності на ринку
			$\Delta CA \leq 0$, $\Delta IS > 0$	Реінжиніринг процесів збуту продукції/послуг; зміна дистриб'юторів, формування дилерської мережі; зміна політики розподілу продукції/послуг

Закінчення табл. 2

Стратегічний стан, початкові умови	Траскторія		Значення параметрів	Стратегічні рекомендації щодо формування ділових стратегій підприємства (СБО)
1	2	3	4	5
Захисний стан: підприємство (СБО) функціонує в досить непривабливій галузі (сегменті ринку) з нестабільним середовищем, має слабкі конкурентні переваги та фінансові можливості	-	$\Delta FS + \Delta FS < 0$	$\Delta FS < 0$, $\Delta ES < 0$	Оновлення маркетингової програми збуту з орієнтацією на споживача
			$\Delta FS \geq 0$, $\Delta ES < 0$	Концентрична диверсифікація діяльності через створення нових видів продукції
			$\Delta FS < 0$, $\Delta ES \geq 0$	Продаж неперспективного для компанії сегменту конкурентам з метою отримання коштів для інвестицій у розвиток виробництва
	┌	$\Delta CA + \Delta IS < 0$	$\Delta CA < 0$, $\Delta IS < 0$	Оптимізація витрат на управлінський персонал у напрямку скорочення та об'єднання деяких підрозділів; скорочення підсистеми МТП
			$\Delta CA \geq 0$, $\Delta IS < 0$	Інвестиції підтримувати на мінімальному рівні або взагалі скоротити; скорочення фінансової підсистеми підприємства
			$\Delta CA < 0$, $\Delta IS \geq 0$	Придбання на вигідних умовах обладнання та інших активів слабких конкурентів дає змогу збільшити прибутки й зайняти позицію дешевого виробника
Консервативний стан: підприємство (СБО) функціонує в досить непривабливій галузі (сегменті ринку) з нестабільним середовищем, має слабкі конкурентні переваги, але володіє досить потужними фінансовими можливостями	-	$\Delta FS + \Delta FS > 0$	$\Delta FS > 0$, $\Delta ES > 0$	Програми підвищення продуктивності праці; мотивація працівників через соціальні програми, нематеріальна мотивація
			$\Delta FS > 0$, $\Delta ES \leq 0$	Збільшення бюджету розробки систем сервісу; підтримка існуючого об'єму продажів відповідно до росту ринку
			$\Delta FS \leq 0$, $\Delta ES > 0$	Горизонтальна інтеграція; розвиток тільки існуючих технологічних процесів; контроль за ростом керівників середньої ланки; контроль над ефективністю інвестицій, забезпечення їх на мінімальному рівні; сплата знижених дивідендів
	®	$\Delta CA + \Delta IS > 0$	$\Delta CA > 0$, $\Delta IS > 0$	Фінансування заходів щодо присутності на зарубіжних ринках; заходи короткострокового рефінансування
			$\Delta CA > 0$, $\Delta IS \leq 0$	Інвестиційні програми, спрямовані на підтримку місцевих громад, де розміщені основні виробничі потужності
			$\Delta CA \leq 0$, $\Delta IS > 0$	Купівля виключних ліцензій із правом виробництва чи поставки певних груп товарів; інвестиції в розвиток бізнесу мінімальні; управління грошовими потоками
	-	$\Delta FS + \Delta FS < 0$	$\Delta FS < 0$, $\Delta ES < 0$	Програми зі скорочення виробництва за рахунок оновлення технологій; баланс «життєвих циклів» продуктів/послуг з метою отримання синергійного ефекту
			$\Delta FS \geq 0$, $\Delta ES < 0$	Вихід на суміжні перспективні ринки за рахунок наявних потужностей; неспоріднена диверсифікація; випуск/надання доповнювальних продуктів/послуг; скорочення виробництва або вихід з ринку
			$\Delta FS < 0$, $\Delta ES \geq 0$	Упровадження системи соціальної звітності для посилення конкурентних позицій компанії та IPO
	┌	$\Delta CA + \Delta IS < 0$	$\Delta CA < 0$, $\Delta IS < 0$	Підвищення кваліфікації менеджменту підприємства - системи неперервного навчання
			$\Delta CA \geq 0$, $\Delta IS < 0$	Активізація процесів вертикальної інтеграції (поглинання або концесія) або закриття бізнесу з мінімальними витратами; удосконалення системи постачання, організації підсистеми та її взаємозв'язку з іншими функціями управління; удосконалення систем та процесів управління, організації виробництва та праці
			$\Delta CA < 0$, $\Delta IS \geq 0$	Упровадження систем якості на підприємстві за рахунок фондів підтримки; інвестиції немає в такому разі; призупинення сплати дивідендів; підтримка існуючої позиції на ринку

Джерело: Складено авторами.

Результати обчислення параметрів та координат векторів для кожної з визначених стратегічних бізнес-одиниць для поточного та прогнозованого стану наведені в табл. 3.

Таблиця 3. - Параметри SPACE-аналізу стратегічних бізнес-одиниць ДПЕК

СБО	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів				Радіуси кіл	
	CA		IS		FS		ES		x		y			
	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П
1	-1,6	-2,2	4,4	3,8	2,3	2,1	-3,3	-3,6	2,8	1,6	-1,0	-1,5	0,42	0,39
2	-3,6	-4,1	2,0	1,5	4,3	3,9	-1,8	-2,2	-1,6	-2,6	2,6	1,7	0,39	0,33
3	-2,3	-1,6	3,3	3,9	4,0	4,3	-1,9	-1,7	1,0	2,3	2,1	2,6	0,19	0,28

Джерело: Складено авторами.

Матриця динамічного SPACE-аналізу для холдингу ДПЕК матиме такий вигляд (рис. 16).

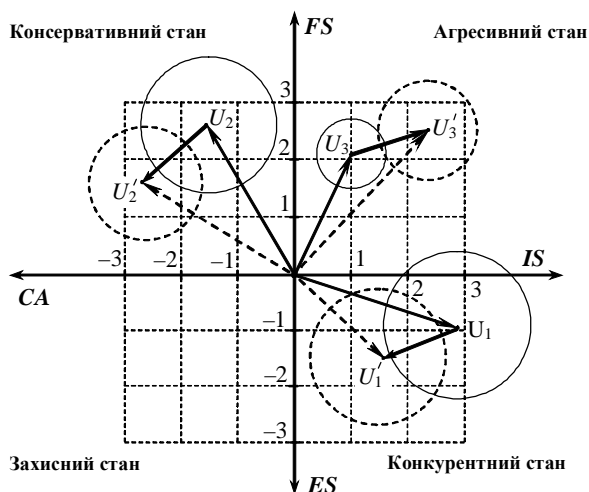


Рис. 16. Матриця динамічного SPACE-аналізу ТОВ ДПЕК.

Джерело: Складено авторами.

Етап 7. Зрозуміло, що визначення стратегічних рекомендацій для кожної стратегічної одиниці потребує застосування інтегрального підходу на основі аналізу суперпозиції визначених вище базових траєкторій.

Зокрема для СБО₁ (U₁), СБО₂ (U₂), СБО₃ (U₃) відповідні траєкторії, назовемо їх **S-траєкторіями** або **S-векторами** (від англ. Strategy), можуть бути представлені як суми двох векторів (векторів базових траєкторій): $\vec{U}_1\vec{U}'_1 = a_1 \cdot \vec{c} + b_1 \cdot \vec{d}$; $\vec{U}_2\vec{U}'_2 = a_2 \cdot \vec{c} + b_2 \cdot \vec{d}$; $\vec{U}_3\vec{U}'_3 = a_3 \cdot \vec{a} + b_3 \cdot \vec{b}$.

Числа *a* і *b* доцільно назвати коефіцієнтами інтенсивності відповідних базових траєкторій, оскільки їх величини визначають ступінь внеску кожної з цих базових траєкторій в інтегральний S-вектор, який є вектором стратегічного набору певної СБО для досягнення стратегічних цілей, переведених у числовий вигляд за частковими критеріями через експертне прогнозне оцінювання. Ці коефіцієнти також дають змогу обчислити інтегральні величини стратегічних розривів за узагальненими критеріями, оскільки $a = \Delta FS + \Delta ES$, $b = \Delta IS + \Delta CA$.

Відповідні SPACE-чотирикутники стратегічних бізнес-одиниць ДПЕК наведені на рис. 17.

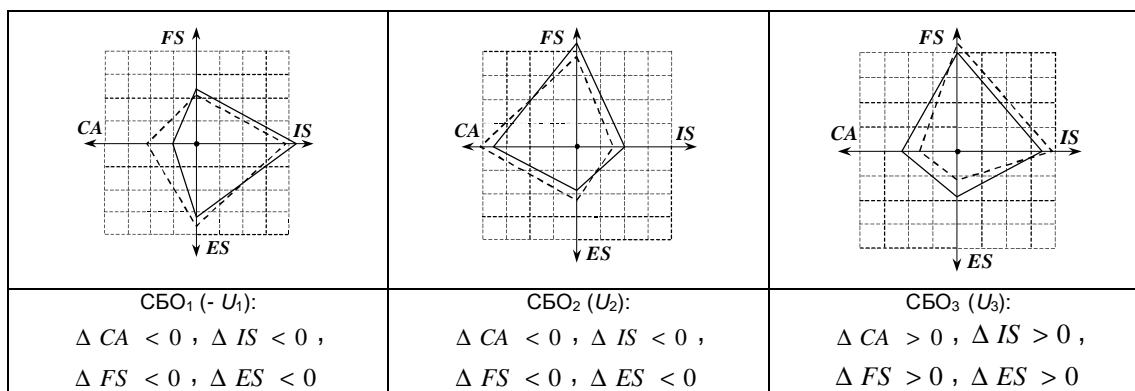


Рис. 17. SPACE-чотирикутники стратегічних бізнес-одиниць ДПЕК.

Джерело: Складено авторами.

Відповідно до позначень, наведених на рис. 2, S-вектор $\vec{U}_1\vec{U}'_1$ розміщений у квадранті C₃ конкурентного стану, $\vec{U}_2\vec{U}'_2$ - у квадранті K₃ консервативного стану, $\vec{U}_3\vec{U}'_3$ - у квадранті A₁ агресивного стану.

Таким чином, використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій, ураховуючи вектори початкового та

прогнозованого станів (напрямок та величину), а також беручи до уваги знаки виразів $\Delta CA, \Delta IS, \Delta FS, \Delta ES$, із використанням матриці стратегічних рішень (табл. 2), можна сформулювати перелік стратегічних рекомендацій для СБО (табл. 4), які можуть слугувати основою для розробки стратегії розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці й підприємства в цілому.

Таблиця 4. - Стратегічні рекомендації для стратегічних бізнес-одиниць ДПЕК

СБО	Стратегічні рекомендації
1	Скорочення інвестиційних програм розвитку непривабливих сегментів бізнесу; відмова від реінвестицій в сегмент. Життєвий цикл галузі як пріоритет у фінансуванні - інвестувати тільки в життєвих циклах зародження, ріст та зрілість. Проекти повинні мати високу окупність. Балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями. Використання системи оцінювання «робочого внеску» в результати; упровадження системи участі в прибутках.
2	Використання програм зі скорочення виробництва за рахунок оновлення технологій. Збалансування «життєвих циклів» продуктів/послуг з метою отримання синергійних ефектів. Підвищення кваліфікації менеджменту підприємства через застосування системи неперервного навчання.
3	Посилення позицій на ринку, завоювання ринку через маркетингові заходи. Поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками. Організація отримання, регулювання та контроль коротко- та довгострокових кредитів.

Джерело: Складено авторами.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Підсумовуючи вищезазначене, 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 функціонування та унікальності підприємства й найголовніше - постійної корекції відповідно до змін і внутрішнього, і зовнішнього середовища підприємства. Це повною мірою стосується і застосування SPACE-аналізу, і використання динамічного підходу, що робить указаний метод не жорстко-регламентованою, приписовою моделлю поведінки на ринку, а гнучким й ефективним інструментом стратегічної діагностики та формування стратегій розвитку підприємства.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані таким чином:

1) з'ясування причинно-наслідкових результатів для траєкторій, які можуть бути представлені через суперпозицію базових траєкторій, тобто для визначених квадрантів агресивного (A_1, A_2, A_3, A_4), конкурентного (C_1, C_2, C_3, C_4), захисного (S_1, S_2, S_3, S_4) та консервативного (K_1, K_2, K_3, K_4) станів;

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

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

ЛІТЕРАТУРА

- Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. - 2014. - № 2 (25). - С. 175-184.
- 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. doi: 10.1016/s0024-6301(98)80048-4
- Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства // Економічний аналіз. - 2011. - Т. 9. - С. 44-49.
- Демкина О. В. Формирование инновационной политики наукоемких организаций на основе интеграции методов стратегического анализа и прогнозирования : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Демкина Ольга Витальевна. - М., 2015. - 189 с.
- Єремейчук Р. А. Використання збалансованої системи

показників і SPACE-аналізу для визначення стратегії банку / Р. А. Єремейчук, О. С. Безродна // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 277-284.

6. Лукьяненко А. А. Разработка комплексной методики обоснования эффективной стратегии предприятия при выходе на внешний рынок / А. А. Лукьяненко, М. Л. Мацко // Актуальные проблемы науки XXI века. - 2013. - № 2 (2). - С. 69-73.

7. Маракулина И. В. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации / Н. И. Анфертьева, И. В. Маракулина // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2013. - № 8 (24). - С. 31-38.

8. Мусина Д. Р. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО "АНК "Башнефть" / Д. Р. Мусина, Ю. А. Кашеварова // Электронный научный журнал "Нефтегазовое дело". - 2013. - № 1. - С. 418-427.

9. Нусінов В. Я. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності / В. Я. Нусінов, С. П. Лобов // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 9. - С. 16-21.

10. Овсієнко Н. В. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегічного становища молокопереробних підприємств / Н. В. Овсієнко // Маркетингова освіта в Україні : тези II Міжнар. наук.-практ. конф., 10-12 жовт. 2013 р. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2013. - С. 55-59.

11. Плотникова С. Н. SPACE-аналіз інвестиційного потенціала підприємства / С. Н. Плотникова, Л. А. Козлова // Научно-методический электронный журнал "Концепт". - 2015. - № 2. - С. 36-40.

12. Tafti S. F. Assessment and Analysis Strategies according to Space Matrix-case Study : Petrochemical and Banking Industries in Tehran Stock Exchange (TSE) / S. F. Tafti, E. Jalili, L. Yahyaieian // Procedia-Social and Behavioral Sciences. - 2013. - Т. 99. - P. 893-901. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.562.

13. Bafandeh Zende. A new Approach to SPACE Matrix / Zende Bafandeh // International Conference on Economics and Finance Research IPEDR IACSIT Press, Singapore. - 2012. - Vol. 32. - P. 40-44.

14. Tuncay Gürbüz. A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method / Gürbüz Tuncay // Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists. - 2013. - Т. 2. - P. 866-869.

15. Safari H. Proposing a Framework for Strategic Positioning Using an Integrated Method / Safari H. et al. // World Applied Programming. - 2013. - Т. 3. - С. 150-163.

16. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.

17. Saaty T. Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures/ T. L. Saaty // J. of Mathematical Psychology, 1977. - № 15. - P. 234-281. doi: 10.1016/0022-2496(77)90033-5

Балан Валерий,

*кандидат физико-математических наук, доцент
кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко, г. Киев*

Тимченко Инна,

*аспирант кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко, г. Киев*

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ДИНАМИЧЕСКОГО SPACE-АНАЛИЗА

В статье предложена методика формирования стратегии развития предприятия и его стратегических бизнес-единиц на основании использования SPACE-анализа, для которого усовершенствован методический инструментарий путем рассмотрения динамического подхода и разработки матрицы стратегических решений для определенных базовых траекторий. Результатом применения методики является формирование стратегических рекомендаций для обновления деловых стратегий энергетического холдинга ДТЭК, которые позволят повысить конкурентоспособность и экономическую устойчивость.

Ключевые слова: стратегическая диагностика; портфельный анализ; динамический SPACE-анализ; базовые траектории; S-вектор; матрица стратегических решений.

Balan Valeriy,

PhD, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Tymchenko Inna,

PhD student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

CREATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY IN ENTERPRISE BASED ON DYNAMIC SPACE-ANALYSIS

Development strategy of using modern portfolio theory focused on the short term. However, macroeconomic uncertainty and geopolitical environment makes their use ineffective. And challenge is to provide a reasonable balance between the short and long term profitability. Another issue, which is to some extent related to the previous observation is the absence in most matrices strategic recommendations for non-standard "behavior" of business units with dynamic analysis. This applies to the use of a relatively new tool matrix approach to development strategies the company and its strategic business units - SPACE-analysis that also takes into account not forecasts of changes in the environment impact on the company.

The aim of this paper is to develop methods of portfolio analysis on the basis of SPACE-dynamic analysis and formation of the list of possible strategic initiatives for definite basic trajectories of its strategic business units energy holding DTEK.

Methods. SPACE-analysis, analytic hierarchy process (ANP), expert analysis.

Results. The authors proposed a methodological approach to the implementation of dynamic SPACE-analysis company. The technique involves a strategic segmentation of the company, the formation of an expert group to assess reliable energy holding the current forecast period and on four aspects of SPACE-analysis. Also, using the analytic hierarchy determined by weighting the partial evaluation criteria. Methodology offers a "weighting" expert estimates within a particular group of partial criteria: sectors to "competitive advantage" and "stability branch" scale ratings is positive. The next phase involves the construction of vectors for the current and projected state holding that can be placed in one of four quadrants. Each quadrant has 4 basic strategic trajectory states, they can also be interpreted as a strategic gaps. In other words diagnosis of trajectories allows to identify and evaluate strategic gaps company or its individual business units according to specific criteria and receive partial numerical values of generalized gaps on key evaluation criteria.

Conclusions. The authors matrix formed strategic decisions SPACE-dynamic analysis. The article graphically interpreted SPACE-analysis for the energy holding in three strategic business units. The study offers an integrated approach to the definition of policy recommendations for each strategic unit based on an analysis of superposition defined basic trajectories. S-trajectory or S-vectors can be represented as the sum of two vectors (vectors base paths): numbers and appropriate call intensity factors relevant basic trajectories since their values determine the degree of contribution of each of these basic paths in the integrated S-vector is a vector strategic set of strategic business units to achieve strategic objectives, transferred into numerical form by partial criteria by expert predictive testing. These coefficients also make it possible to calculate the value of integrated strategic gaps generalized criteria.

Key words: strategic diagnosis; portfolio analysis; dynamic SPACE-analysis; basic traektorii; S-vector matrix of strategic decisions; the energy holding.

REFERENCES

1. Rudnicki, W. & Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company, *Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyzszej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (25), 175-184 (eng).
2. Radder, L. & Louw, L. (1998). The SPACE matrix: A tool for calibrating competition. *Long range planning*, 31(4), 549-559 (eng). doi: 10.1016/s0024-6301(98)80048-4
3. Burdenjuk, T. (2011). SPACE-analysis as a method of forming strategic alternatives enterprise, *Ekonomichnyj analiz. vypusk*. Vol. 9, 44-49 (ukr).
4. Demkina, O.V. (2015), *Formation of innovation policy knowledge-based organizations through the integration of methods of strategic analysis and forecasting*, Thesis for the degree of doctor of economic sciences after specialty: 8.00.05., Moscow, 189 p. (rus).
5. Jeremejchuk, R.A. & Bezrodna, O.S. (2013), Using the Balanced Scorecard and SPACE-analysis to determine the bank's strategy, *Biznes Inform.* vol. 8, 277-284 (ukr).
6. Lukjanenko, A.A. & Macko, M.L. (2013), Integrated development techniques justification Effective enterprise strategy at Exit for External Marketplace, *Aktualnye problemy nauki XXI veka*, vol. 2 (2), 69-73 (rus).
7. Anferteva, N.I. & Marakulina, I.V. (2013), Application methods stratehycheskoho analysis with justification konkurentnoy organization strategy, *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal «Koncept»*, vol. 8 (24), 31-38 (rus).
8. Musina, D.R. & Kashevarova, Ju. A. (2013), Testing methodology for assessing the development strategy of vertically integrated oil companies as an example of «ANK» Bashneft», *Jelektronnyj nauchnyj zhurnal «Neftegazovoe delo»*, vol. 1, 418-427 (rus).
9. Nusinov, V.Ja. & Lobov, SP. (2015), Strategic analysis of mining and processing enterprises on the model and identify SPACE improve their performance, *Investyciji: praktyka ta dosvid*, vol. 9, 16-21 (ukr).
10. Ovsijenko, N.V. (2013), Use SPACE-analysis to determine the strategic position of milk processing plants, *Marketynghova osvita v Ukraini : tezy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 10-12 zhovt. 2013 r. / Min-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyjiv. nac. ekon. un-t im. Vadyma Ghetjmana»*, Kyjiv : KNEU, 55-59 (ukr).
11. Plotnikova, S.N. & Kozlova, L.A. (2015), SPACE-analysis of the investment potential of the enterprise, *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal «Koncept»*, № 2, 36-40 (rus).
12. Tafti, S. F., Jalili, E. & Yahyaieian, L. (2013), Assessment and Analysis Strategies according to Space Matrix-case Study: Petrochemical and Banking Industries in Tehran Stock Exchange (TSE). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 893-901 (eng). doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.562
13. Bafandeh Zende et al. (2012), A new Approach to SPACE Matrix. *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR Vol. 32. IACSIT Press, Singapore* (eng).
14. Gurbuz, T. (2013), A Modified Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix Method, *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, Vol. 2 (eng).
15. Safari, H., Behrooz, A., Bazargani, H., & Soleimani-Sarvestani, M. H. (2013), Proposing a Framework for Strategic Positioning Using an Integrated Method, *World Applied Programming*, 3, 150-163 (eng).
16. Ansoff, I. (1989), Strategic management. *Economics*, Moscow, 519 p. (rus).
17. Saaty, T. (1977), Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures, *J. of Mathematical Psychology*, № 15, 234-281. doi: 10.1016/0022-2496(77)90033-5

© Балан Валерій, Тимченко Інна
Надійшла до редакції 04.08.2016