

І. В. Бродюк,

здобувач, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

I. Brodyuk,

competitor, Kyiv national university of technologies and design, Kyiv

## STRATEGIC ANALYSIS OF INVESTMENT DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

*У статті узагальнено теоретичні основи стратегічного аналізу в цілому та зокрема у сфері інвестування. Обґрунтовано необхідність використання методу спрејс-аналізу для оцінки стратегічної позиції підприємства та подальшого визначення альтернатив інвестиційної стратегії. Розглянуто основні етапи методу Space для отримання обґрунтованих результатів аналізу середовища функціонування підприємства. Наведено показники, за якими відбувається оцінка економічного потенціалу, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища. Охарактеризовано типові стратегії, що визначаються матрицею SPACE.*

*In the article theoretical bases of strategic analysis are generalized on the whole and in particular in the field of investing. The necessity of the use of method of space analysis for the estimation of strategic position of enterprise and further determination of alternatives of investment strategy is reasonable. The basic stages of method of Space are considered for the receipt of reasonable results of analysis of environment of functioning of enterprise. Indexes over, after that there is an estimation of economic potential, competitive edges, attractiveness of industry and stability of environment, are brought. Described typical strategies that is determined by the SPACE matrix.*

*Ключові слова: інвестиції, розвиток, стратегічний аналіз, оцінка позицій, стратегії.*

*Key words: investments, development, strategic analysis, estimation of positions, strategies.*

### ВСТУП

Стратегічний аналіз є одним з ключових елементів у формуванні стратегії підприємства. По суті, це системне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний аналіз є етапом, що передуює плановим дослідженням. На основі результатів стратегічного аналізу створюється необхідна інформаційна база, що дозволить найбільш ефективним чином провести процес цілеполягання і вибір альтернатив; розробляється комплексний стратегічний план розвитку підприємства; здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийнятих стратегічних управлінських рішень.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, яка характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ з метою формулювання правил і критеріїв (індукція) для проведення досліджень та оцінки стратегічної діяльності на їх основі (дедукція) [6].

На етапі стратегічного аналізу значна роль приділяється аналізу інвестиційних проектів, який тісно пов'язаний не тільки з визначенням чистої приведеної вартості, дисконтуванням грошових потоків та калькулюванням EVA, але і з розрахунком імовірності отримання очікуваного результату від інвестування коштів. Визнання як оптимального того проекту, який має найбільше значення чистої приведеної вартості або найменший термін окупності — це більшою мірою підхід фінансового аналізу, а не стратегічного.

З погляду менеджера чи аналітика, який проводить стратегічний аналіз інвестиційних проектів, головним критерієм є ринковий, а не фінансовий результат. Це протиріччя пояснюється просто — горизонт фінансового і стратегічного планування суттєво відрізняється. Якщо для фінансового планування основний часовий період — один рік, то стратегічне планування може визначати цілі на декілька років вперед.

Отже, для стратегічного аналізу найважливіших інвестиційних проектів необхідно застосовувати підходи, відмінні від методу чистої приведеної вартості чи терміну окупності. До них належать реальні опції, методи формування господарського портфеля, методи варіантного аналізу, аналіз ризиків.

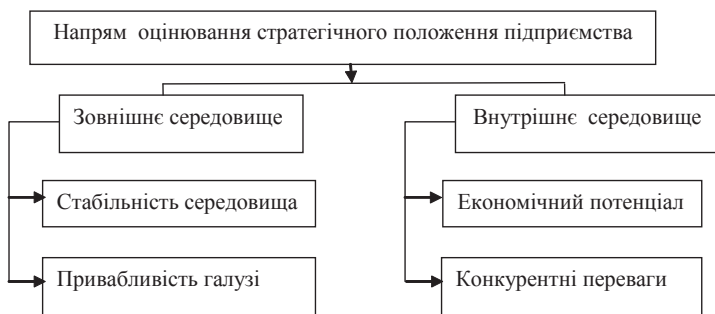
Одним з альтернативних методів стратегічного аналізу є оцінка ринкового (або іншого) результату інвестиційного проекту за допомогою імовірнісних підходів, зокрема, ланцюгів Маркова і матриць переходу системи.

Для оцінки доцільності інвестицій у розвиток стратегічних господарських підрозділів використовується імовірнісний підхід ланцюгів Маркова і матриць переходу системи.

Ланцюги Маркова дозволяють розглядати зміну структури сукупності як імовірнісний процес: імовірність знаходження одиниці в тому чи іншому становищі на даний час визначається характером розподілу ймовірностей знаходження її в окремих становищах протягом минулих періодів та ймовірностей зміни цих становищ до теперішнього моменту часу або етапу розвитку [1].

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Для оцінки позицій підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі, можуть використовувати



**Рис. 1. Групування системних критеріїв оцінювання стратегічного положення підприємства**

тися різні методи, але особливий інтерес представляють якісні методи оцінки, а зокрема матричні методи.

В економічній літературі описано велику кількість методів стратегічного аналізу, які стали об'єктами вивчення таких науковців як: Грант Р.М., Боумен Ю.К., Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж., Ансофф І.Х., Градов А.П., Редченка К.І., Гордієнко П.А., Шершньова З.Є., Бородулін А.Н., Акаєва Р.І., Ілишев А.М., Альтшулер І.Г., Азоєв Г.А., Герасимчук В.Г., Віханський О.С., Володькіна М.В., Осовська Г.В. та інших.

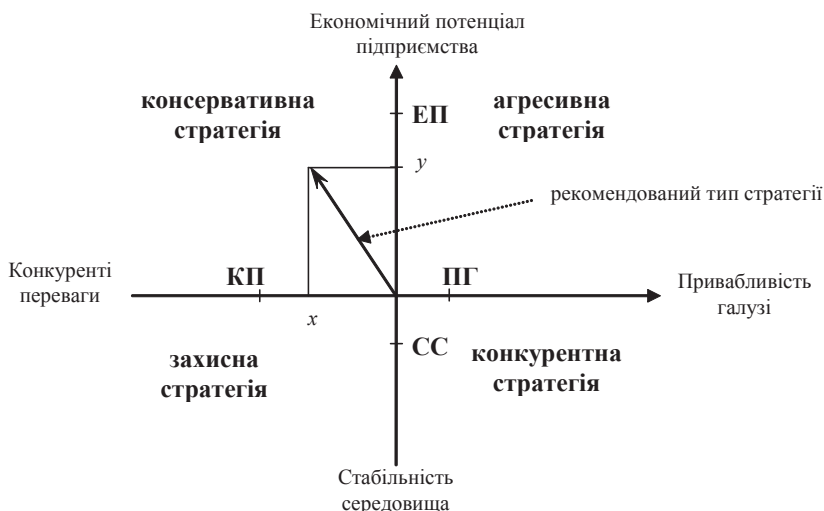
## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із важливих етапів формування інвестиційної стратегії є визначення стратегічного положення підприємства. Під стратегічним положенням прийнято розуміти місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості по покращанню, або підтримці на сталому рівні свого положення в конкурентній боротьбі.

Оцінка стратегічного положення — це загальнометодологічна проблема, оскільки будь-яка стратегія ефективна тільки за умови визначення стратегічної сили (можливостей) та стратегічної слабкості (небезпек, загроз) підприємства. Крім того, в його процесі визначаються більш внутрішні можливості підприємства, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

У стратегічному аналізі застосовують різні методи оцінки [4], проте все більше набирає популярності SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його перевагами є те, що метод надає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Матриця SPACE може бути використана самостійно або як основа для SWOT-аналізу, галузевого аналізу або оцінки стратегічних альтернатив [2].



**Рис. 2. Матриця SPACE-аналізу**

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств [3].

Щоб отримати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно здійснити такі етапи:

- підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень;
- розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків;
- узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій [8].

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах шкали [7].

У процесі SPACE-аналізу підприємство оцінюють за чотирма групами системних критеріїв: економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища [5]. На рисунку 1 відображено відношення кожної з груп критеріїв до середовища, в якому функціонує підприємство.

До показників, якими оцінюється економічний потенціал відносять:

- показники майнового стану (коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів);
- динаміку виробничих витрат;
- показники ліквідності (коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності, чистий оборотний капітал);
- показники платоспроможності (коефіцієнти платоспроможності (автономії), фінансування, забезпеченості власними оборотними запасами, маневреності власного капіталу);
- показники ділової активності (коефіцієнт оборотності активів; строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), коефіцієнт оборотності оборотного капіталу);
- показники рентабельності (коефіцієнти рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності, рентабельності продукції).

Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують:

- динаміку змін частки ринку;
- динаміку випуску продукції;
- рівень розвитку маркетингу;
- рівень якості продукції;
- еластичність попиту.

Стабільність середовища вимірюється за показниками, що характеризують:

- темпи зростання економіки галузі;
- забезпеченість перспектив зростання виробництва галузі;
- вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- частку експорту продукції галузі;
- рівень впливу підприємств галузі на природне середовище.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують:

- динаміку кількості суб'єктів господарювання галузі;
- соціально-політичний клімат в галузі;
- відносини власності в галузі;
- стадію "життєвого циклу" галузі;
- прибутковість діяльності галузі;
- динаміку інвестицій в галузь.

Таблиця 1. Типові стратегії підприємства залежно від стратегічного стану

Типова стратегія	Сутнісна характеристика
Агресивна стратегія	Це стан типовий у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обставин. Підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Ризики незначні, необхідно концентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми направлені на: розширення виробництва і продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку, просування брендів
Конкурентна стратегія	Це стан, що властивий для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Необхідно мінімізувати загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми: пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж
Консервативна стратегія	Цей стан спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. В цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки
Захисна стратегія	Такий стан виникає за ситуації, коли підприємство працює в привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і коштів. Особлива увага приділяється механізмам мінімізації загроз. Ключовою стратегією є вихід з ринку

Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретного підприємства, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо. Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за 6-бальною шкалою. "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.

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат (рис. 2), де кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі матриці SPACE-аналізу.

Після цього утворюється точка з координатами Р (х,у) 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.

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

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}; y = \text{ЕП} - \text{СС} \quad (1).$$

Характеристика типових стратегій, що визначаються матрицею SPACE-аналізу представлена в таблиці 1.

Рекомендований тип стратегії повинен уточнюватися конкретними рішеннями, тобто уточнюючими стратегіями, тобто наборами типових стратегічних рішень, які конкретизують рух підприємства у даній стратегічній зоні господарювання відповідно до конкретних умов ринку та стану підприємства.

**ВИСНОВКИ**

Стратегічний аналіз виявляє тісний взаємозв'язок між стратегічним вибором, який може зробити підприємство щодо небезпек інвестиційного ринку, можливостями конкурентного середовища та власними інвестиційними ресурсами, оперативними можливостями і минулими рішеннями, прийнятими для вибору майбутньої інвестиційної стратегії.

SPACE-аналіз — комплексний метод, що призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегії. Він дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Підприємство завжди має певну стратегію, яка складається несвідомо, а тому, як правило не обгрунтовано належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші, тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління [8].

Розглянутий підхід до оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі застосування SPACE-аналізу дозволяє сформулювати цілісне бачення про діяльність підприємства, виявити існуючі загрози та можливості, визначити конкуренту позицію та стратегічні цілі, які є базою для визначення та розробки стратегії його подальшого розвитку та вибору інвестиційної стратегії.

**Література:**

1. Вагнер І.М. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток стратегічних господарських підрозділів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek8\\_vagner.php](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek8_vagner.php)

2. Загидуліна Г.М., Шагіяхметова Э.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Г.М. Загидуліна. Казань: Издательство Казанского государственного архитектурно-строительного университета, 2013. — 127 с.

3. Клименко С. М. Управление конкурентоспособностью предприятия / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась. — К.: КНЕУ, 2006. — 527 с.

4. Мармуль Л.О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/152.pdf>

5. Мусина Д.Р. Применение SPACE-метода для оценки стратегии нефтегазовой компании [Электронный ресурс] // Вестник ВГЭУ. — 2013. — № 1 (63). — С. 49—55. — Режим доступу: <http://www.work.vegu.ru/vegu/vestnik>

6. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. — Вид. 2-ге, доповнене. — Львів: "Новий світ — 2000", 2003. — 272 с.

7. Стратегічний менеджмент: підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв. — Х.: ХНАМГ, 2009. — 287 с.

8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

**References:**

1. Vahner, I.M. (2009), "Stratehichnyj analiz dotsil'nosti investytsij u rozvytok stratehichnykh hospodars'kykh pidrozdiliv" [Online], available at: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek8\\_vagner.php](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek8_vagner.php).

2. Zagidullina, G.M. Shagiahmetova, Je.I. (2013), Stratehicheskij menedzhment [Strategic management], Izdatel'stvo Kazanskogo gosudarstvennogo arhitekturno-stroitel'nogo universiteta, Kazan', Rossiya.

3. Klymenko, S. M. (2009), Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Management by the competitiveness of enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraina.

4. Marmul', L.O. (2011), Rol' stratehichnoho analizu v upravlinni vyrobnychoiu diial'nistiu sil's'kohospodars'kykh pidpryiemstv. [Online], available at: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/152.pdf>

5. Musina, D.R. (2013), Primenenie SPACE-metoda dlja ocenki strategii neftegazovoj kompanii. [Online], available at: <http://www.work.vegu.ru/vegu/vestnik>.

6. Redchenko, K.I. (2003), Stratehichnyj analiz u biznesi [Strategic analysis is in business], 2nd ed, Novyj svit — 2000, L'viv, Ukraina.

7. Pysarevs'kyj, I.M. Tyschenko, O.M. Pokolodna, M.M. Petrova, N.B. (2009). Stratehichnyj menedzhment [Strategic management], KhNAMH, Kharkiv, Ukraina.

8. Shershn'ova, Z. Ye. (2004), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraina.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2015 р.