

УДК 657.05:005.53

**Калабухова С.В.**

*к.е.н., професор*

*професор кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах та  
економічного аналізу*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

*м. Київ, Україна*

## **SPACE-АНАЛІЗ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

SPACE-аналіз забезпечує розуміння стратегічної позиції суб'єкта господарювання у середовищі функціонування через матричне моделювання чотирьох груп показників його діяльності: 1) показників фінансового потенціалу; 2) показників конкурентних переваг; 3) показників привабливості галузі; 4) показників стабільності бізнес-середовища. Абревіатура SPACE є акронімом від *Strategic Position and Action Evaluation*.

SPACE-аналіз охоплює внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єкта господарювання. Зовнішнє середовище підприємства оцінюється за критеріями стабільності бізнес-середовища (*Environmental Stability - ES*) та привабливості галузі функціонування (*Industry Attractiveness - IA*). Внутрішнє середовище оцінюється за критеріями конкурентних переваг (*Competitive advantage - CA*) та фінансового потенціалу (*Financial strength - FS*).

Згідно вимог розробників цієї аналітичної процедури, бальна оцінка визначених факторів, що входять у кожну групу критеріїв, здійснюється за 6-ти бальною шкалою; при цьому для критеріїв *CA* та *ES* бальне оцінювання факторів здійснюється за шкалою від 0 до -6 [1]. Для кожного критерію визначається середньоарифметичне значення факторів, яке фіксується на відповідних осях матриці SPACE. Поєднання у системі координат зафіксованих середніх значень ключових критеріїв між собою візуально формує чотирикутник. Квадрант, у якому буде найбільша частина поверхні чотирикутника, свідчить про доречну альтернативу стратегічної поведінки підприємства.

Матриця SPACE складається з чотирьох квадрантів, що вказують на вид стратегічної позиції підприємства та визначають альтернативу його стратегічної поведінки (табл.1).

Вектор стратегічного позиціонування підприємства, що також будується в системі координат SPACE, дозволяє зрозуміти напрямок розвитку поведінки підприємства у середовищі функціонування.

**Таблиця 1**

**Види стратегічної позиції та альтернативи стратегічної поведінки підприємства**

<i>Види стратегічної позиції підприємства</i>	<i>Альтернативи стратегічної поведінки підприємства</i>
Агресивна позиція ( <i>Aggressive position</i> )	підприємство має конкурентну перевагу і може її захистити, проте критичним фактором є можливий вхід нових конкурентів у галузь, тому підприємство повинно нарощувати активи, збільшувати частку ринку та зосередитися на конкурентоспроможних продуктах
Змагальна позиція ( <i>Competitive position</i> )	підприємство має певну конкурентну перевагу, проте критичним фактором є фінансова сила підприємства, тому воно повинно шукати можливість приєднання до іншої компанії, або підвищувати ефективність виробництва та посилювати інтенсивність грошових потоків
Консервативна позиція ( <i>Conservative position</i> )	фінансово стабільне підприємство, проте критичний фактор полягає в конкурентоспроможності продукції, тому підприємство повинно захищати свої успішні продукти та розробляти нові, і продумати можливості проникнення в більш привабливу галузь або ж зменшити витрати
Захисна позиція ( <i>Defensive position</i> )	підприємство не має конкурентоспроможної продукції та фінансових ресурсів, тому воно повинно скоротити витрати, зменшити інвестиції та розглянути питання про залишення галузі

Процедуру SPACE-аналізу як інструменту забезпечення розуміння управлінським обліковим персоналом середовища суб'єкта господарювання пропонується адаптувати до вітчизняної термінології та здійснювати у такому порядку (табл.2).

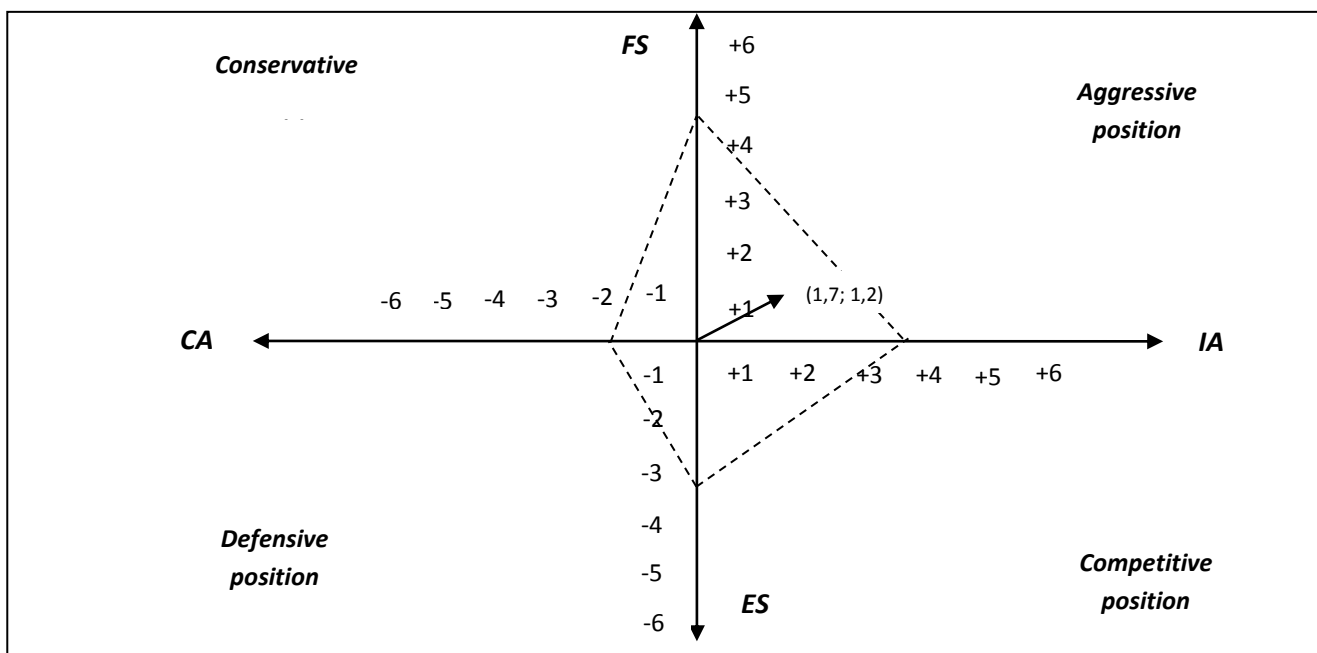
**Таблиця 2**

**Процедура SPACE-аналізу як спосіб розуміння управлінським обліковим персоналом середовища суб'єкта господарювання**

<i>1. Складання переліку факторів, що формують розуміння стратегічної позиції суб'єкта господарювання у середовищі функціонування, та їх бальна оцінка</i>			
<b>Зовнішнє середовище</b>			
<b>Стабільність бізнес-середовища (<i>Environmental Stability - ES</i>)</b>		<b>Привабливість галузі (<i>Industry Attractiveness - IA</i>)</b>	
<i>Фактори</i>	<i>Бали (від -1 до -6), «-6» - найгірший</i>	<i>Фактори</i>	<i>Бали (від +1 до +6), «+6» - найкращий</i>
Технологічні зміни ( <i>Technological change</i> )	-1	Потенціал зростання галузі ( <i>Growth potential</i> )	+6
Рівень інфляції ( <i>Inflation rate</i> )	-2	Потенціал прибутку ( <i>Profit potential</i> )	+3
Мінливість попиту ( <i>Demand volatility</i> )	-5	Фінансова стабільність ( <i>Financial stability</i> )	+3
Ціновий діапазон конкуруючих товарів ( <i>Price range of competitive products</i> )	-3	Використання ресурсів ( <i>Resource utilization</i> )	+4
		Використання виробничої потужності ( <i>Capacity utilization</i> )	+2
Цінова еластичність попиту ( <i>Price elasticity of demand</i> )	-5	Вхідний бар'єр в галузь ( <i>Complexity of entering the</i>	+3

III Міжнародна науково-практична конференція  
«Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування  
в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці»

		industry)	
Тиск з боку товарів-замінників ( <i>Pressure from the substitutes</i> )	-4	Продуктивність праці ( <i>Labor productivity</i> )	+5
Середнє арифметичне значення: $\overline{ES}$	-3,3	Середнє арифметичне значення: $\overline{IA}$	+3,7
<b>Внутрішнє середовище</b>			
<b>Конкурентна перевага (Competitive advantage - CA)</b>		<b>Фінансовий потенціал (Financial strength - FS)</b>	
Фактори	Бали (від -1 до -6), «-6» - найгірший	Фактори	Бали (від +1 до +6), «+6» - найкращий
Частка ринку ( <i>Market share</i> )	-2	Коефіцієнт прибутковості інвестицій <i>ROI</i> ( <i>Return On Investment</i> )	+5
Якість продукції ( <i>Product quality</i> )	-1	Коефіцієнт поточної ліквідності ( <i>Current ratio</i> )	+6
Життєвий цикл продукту ( <i>Product lifecycle</i> )	-1	Коефіцієнт заборгованості ( <i>Debt Ratio</i> )	+4
Інноваційність виробництва ( <i>Innovation cycle</i> )	-4	Забезпеченість чистим робочим капіталом ( <i>Available versus required capital</i> )	+4
Лояльність клієнтів ( <i>Customer loyalty</i> )	-2	Чистий рух грошових коштів ( <i>Cash flow</i> )	+5
Вертикальна інтеграція ( <i>Vertical integration</i> )	-2	Оборотність запасів ( <i>Inventory turnover</i> )	+3
Середнє арифметичне значення: $\overline{CA}$	-2	Середнє арифметичне значення: $\overline{FS}$	+4,5
2. Побудова чотирикутника у системі координат матриці SPACE			



3. Розрахунок стратегічної координати X вектору позиціонування: $\overline{IA} + \overline{CA}$	$+3,7 + (-2) = +1,7$
Розрахунок стратегічної координати Y вектору позиціонування: $\overline{FS} + \overline{ES}$	$+4,5 + (-3,3) = +1,2$
Визначення стратегічної позиції підприємства:	<i>Агресивна позиція</i>
Оцінка напрямку стратегічної поведінки підприємства у середовищі функціонування:	<i>підприємство повинно нараощувати активи, збільшувати частку ринку та зосередитися на конкурентоспроможних продуктах</i>
<b>Висновок:</b>	<i>підприємство має конкурентну перевагу і може її захистити</i>

### Список використаних інформаційних джерел

1. Radder L. The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition / L.Radder, L. Louw // Long Range Planning. – 1998. - Vol.31. - №4. - pp.549 – 559.

УДК 657.1.011.56

**Карлова І.О.**

*к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національний транспортний університет  
м. Київ, Україна*

## ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний розвиток ринкових економічних відносин між суб'єктами господарювання, зростаюча глобальна конкуренцією і перспективи, що відкриваються, з одного боку, а також посилення регулятивних вимог з боку держави, з іншого, змушують компанії переглянути свої можливості й змінити підхід до управління. Сьогодні, однією з умов ефективного їх функціонування є здатність враховувати зміни, що відбуваються не тільки у внутрішньому, а й у зовнішньому середовищі, тобто враховувати фактори бізнес-оточення в діючій стратегії компанії в рамках стратегічного менеджменту. В цих умовах підтримуючою системою для здійснення інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень є стратегічний управлінський облік.

Необхідність у його використанні виникла ще у 80-х роках минулого століття при усвідомленні не відповідності задач, що вирішувалися в рамках управлінського обліку можливостям, що почали надаватися інтенсивним розвитком комп'ютеризації, інформатизації та інтелектуальних продуктів. За допомогою комп'ютеризованих інформаційних систем і технологій обліку, які можуть адаптуватися та змінюватися відповідно до умов середовища, а також їх користувачів – бухгалтерів і менеджерів всіх рівнів, стало можливим впливати на свідомість власників і інвесторів, визначати подальші їх дії.