Шифр : <u>Стратегічна поведінка</u>

СТУДЕНТСЬКА НАУКОВА РОБОТА

із спеціальності 075 «Маркетинг»

на тему:

«Визначення стратегічної поведінки підприємства на ринку»

2021 рік

ЗМІСТ

Стор.

Вступ…… 4

Розділ 1. Методичні засади визначення стратегічної поведінки підприємства на ринку……6

1.1. Сутність стратегічної поведінки підприємства та чинники впливу на неї……6

1.2. Обґрунтування інструментарію щодо визначення стратегічної поведінки підприємства……..7

Розділ 2. Дослідження стратегічної поведінки ПрАТ «Жашківський елеватор» на ринку……11

2.1. Дослідження впливу чинників маркетингового середовища на стратегічну поведінку підприємства……..11

2.2. Проведення аналізу «сліпих зон» для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень……..14

2.3. Аналіз стратегічної поведінки підприємства за методом SPACE……17

Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо коригування стратегічної поведінки підприємства в умовах зміни оточуючого середовища……..26

Висновки……..29

Список використаної літератури……...30

Додатки……36

АНОТАЦІЯ

У роботі розглядаються методичні та практичні підходи до визначення стратегічної поведінки підприємства на ринку.

Робота виконана на матеріалах ПрАТ «Жашківський елеватор».

Досліджено вплив чинників маркетингового середовища на діяльність підприємства з використанням методу SWOT.

Проведено аналіз «сліпих зон» для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень.

Проаналізовано стратегічна поведінка підприємства на ринку за методом SPACE з метою розроблення відповідної стратегії.

Розроблено пропозиції щодо коригування стратегічної поведінки підприємства в умовах зміни оточуючого середовища.

Робота викладена на 30 сторінках, містить 9 таблиць.

Ключові слова: стратегічна поведінка, конкуренти, сильні сторони, слабкі сторони, загрози, можливості, SWOT- аналіз, матриця SWOT, «сліпі зони», SPACE-аналіз, вектор стратегії.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних ринкових умовах для ефективного функціонування та розвитку необхідно постійно слідкувати за діяльністю підприємства, його слабкими та сильними сторонами, конкурентами та будь-якими змінами на ринку. Тому одним із важливих факторів є знання того, як правильно вибудувати стратегічну поведінку власної компанії. Кожна компанія, яка хоче ефективно розвиватись на ринку, має ставити перед собою завдання, що стосуються вибору та удосконаленню її стратегічної поведінки. Важливо, щоб підприємство розуміло та вміло правильно визначити стратегічну поведінку та проводити дослідження, що допоможуть виявити «сліпі зони» компанії та внести необхідні корективи.

Кожна фірма унікальна у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожної фірми унікальний. Він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару або послуг, що надаються, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох чинників.

Успіх підприємства на ринку в довгостроковій перспективі також залежить від правильності вибору стратегій чи їх коригуванні.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали праці таких дослідників, як Ансофф І., Джордж Дэй, Дібб С., Симкін Л., Бредлі Дж., Котлер Ф., Дойль П., Кемпбелл Д., Портер М., Ламбен Ж. Ж., Минцберг Г., Азарова А. О., О.М. Азарян., Баркалова Е. В., Балабанова Л.В., Гірченко Т. Д., Лаврова Ю.В., Липчук В. В., Решетілова Т. Б., Оберемчук В. Ф., Плотникова С. Н., Шершньова З.Є. та ін.

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо коригування стратегічної поведінки підприємства в умовах зміни оточуючого середовища.

Відповідно до мети, в роботі визначено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

– обґрунтовано методичні засади дослідження стратегічної поведінки підприємства на ринку;

– досліджено вплив чинників маркетингового середовища на діяльність підприємства з використанням методу SWOT;

– проведено аналіз «сліпих зон» для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень;

– проаналізовано стратегічну поведінку підприємства за методом SPACE;

– розроблено пропозиції щодо коригування стратегічної поведінки підприємства в умовах зміни оточуючого середовища;

Об'єктом дослідження є стратегічна поведінка підприємства на ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та організаційні засади формування стратегічної поведінки підприємства на ринку.

Методи дослідження. Використані кабінетні і польові дослідження.

Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), SWOT- аналіз (визначення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей), SPACE- аналіз (вивчення стратегічної поведінки підприємства на ринку).

Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження і опитування.

Структура і обсяг роботи. Наукова робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 30 сторінок, включаючи 9 таблиць. Список використаних джерел складає 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Сутність стратегічної поведінки підприємства та чинники впливу на неї

Задля досягнення кращих результатів, організація повинна вміти прогнозувати, розвивати в собі здатність передбачити зміни. Діяльність компанії буде оптимальною тоді, коли її стратегічна поведінка відповідатиме рівню турбулентності середовища, а ділові якості – обраній стратегічній поведінці. Згідно з теорією ігор, стратегія є набором певних правил до визначеної гри (середовища реалізації), а реакція на зміну середовища, що відбувається в рамках стратегічного вибору, і є стратегічної поведінкою [4, с.50]. Потрібно зазначити, що стратегічна поведінка не буде мати універсальних підходів для будь-якої конкурентної стратегії. Отже, стратегічна поведінка чітко прив'язана до тієї стратегії, яку вона наслідує.

Стратегічна поведінка – це зв'язок із зовнішнім середовищем, коли підприємство намагається замінити застарілі товари (послуги) на нові, що забезпечать високий прибуток у майбутньому (пошук сфер підвищеного попиту, розробка нових товарів, розвиток нових здібностей персоналу), тобто це діяльність з орієнтуванням на майбутню прибутковість [54, с.22].

Ю. Лозовик стратегічну поведінку підприємства поділяє на пасивну (коли протидія є недоцільною), протидію (домінування на ринку), компромісу та маніпулювання поведінкою контрагента [18, с.14]. На думку науковця, вибір моделі стратегічної поведінки складається з декількох етапів, якими є стратегічний моніторинг, створення бази знань про стратегічні наміри контрагентів, розробка та обґрунтування моделі стратегічної поведінки, її реалізація, оцінка та контроль досягнутих результатів. Кожна модель стратегічної поведінки повинна чітко відповідати стратегічним цілям компанії

та доповнювати обрану стратегію. При цьому необхідно пам’ятати, що незалежно від вибору моделі стратегічної поведінки, потрібно дискретно проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та їх загальну оцінку.

На формування стратегічної поведінки підприємства впливає багато факторів. Розглянемо їхній вплив за основними групами.

Соціальні, політичні і юридичні чинники. Стратегічна діяльність компанії обмежуються законами, державою, етикою, суспільними нормами і думкою. На компанію чинять тиск різні зацікавлені групи, ЗМІ, боязнь небажаних політичних наслідків або негативної громадської думки.

Умови конкуренції і загальна привабливість галузі. Важливу роль у розробці стратегії відіграють умови конкуренції і загальна привабливість галузі. При посиленні конкуренції компанія повинна вжити заходів щодо захисту своїх позицій. Нові ініціативи конкурентів або технологічні досягнення, зміна співвідношення «ціна-витрати-прибуток» або купівельних потреб вимагають перегляду стратегії.

Стан галузі впливає на вибір стратегії і цілей. Якщо дана галузь втратила привабливість, компанія може згорнути в ній свою діяльність, перемістивши ресурси в іншу галузь. Розробники стратегії повинні постійно вивчати галузь і конкурентні умови.

Можливості та загрози.. Стратегія повинна будуватися так, щоб можна було реалізувати якомога більше можливостей, які будуть забезпечувати стабільну конкурентну перевагу і прибутковість компанії.

1.2. Обґрунтування інструментарію щодо визначення стратегічної поведінки підприємства

Існує багато підходів до визначення та аналізу стратегічної поведінки підприємства. В роботі використані наступні.

Вплив чинників на стратегічну поведінку підприємства можна досліджувати за допомогою SWOT-аналізу. Він дозволяє кількісно оцінити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості, що сприяють подальшому розвитку, і ті загрози, які можуть заважати його стабільному функціонуванню в конкурентному середовищі [8].

Відповідно до матриці SWOT, визначаються чотири види стратегії підприємства.

Стратегія «Максі-Максі» вибирається в тому випадку, коли у підприємства сильних сторін більше, ніж слабких, а можливості перевищують загрози, ця стратегія передбачає зміцнення свого становища на ринку.

Стратегія «Міні-Максі» спрямована на подолання слабких сторін підприємства завдяки його можливостям. Вона вибирається тоді, коли можливостей у фірми більше, ніж загроз, але переважають слабкі сторони.

Стратегія «Максі-Міні» рекомендується тим підприємствам, які можуть використовувати свої сильні сторони для подолання загроз. Її вибирають фірми, які мають переваг більше, ніж слабких сторін, але, нажаль, вони повинні приймати до уваги загрози.

Стратегія «Міні-Міні» призначена для підприємств, що займають найгіршу позицію на ринку. Вони мають спрямовувати свої зусилля як на нейтралізацію слабких сторін, так і загроз.

Оскільки цей метод ґрунтується на експертних оцінках, можливі помилки щодо визначення та оцінювання чинників впливу. Група експертів повинна добре орієнтуватися в політичній ситуації в країні, знати тенденції розвитку економіки і науково-технічного прогресу, соціальні процеси, які відбуваються в суспільстві [37,с.176].

Щоб цього уникнути, доцільно скористатися підходом, який запропонував М. Портер. Він сформулював теорію «сліпих зон» і пояснив, чому аналітики часто невірно оцінюють стан конкурентного середовища.

М. Портер розділив цю проблему на дві складові: перша – це власне уявлення підприємства про себе, і друга – уявлення фірми про своїх

конкурентів і тієї області, в якої відбувається їх суперництво. Найбільш поширеними є 7 джерел «сліпих зон»: невірні припущення; бич переможця, або гіпотеза зарозумілості; посилюється прихильність; перспектива в умовах обмежень, або обмежена ціннісна орієнтація; зайва самовпевненість; евристична представництво, або обґрунтування по аналогії; просіювання інформації [50,с.67]. Перераховані джерела «сліпих» зон показують, що вони різні і їх кількість досить велика

Можна запропонувати наступні етапи здійснення аналізу «сліпих» зон.

На першому етапі готується перелік джерел «сліпих» зон. На другому етапі здійснюється виявлення «сліпих» зон і їх обґрунтування. Це найважливіший для підприємства етап, так як іноді буває важко сформулювати проблему. Далі здійснюється оцінка присутності «сліпих» зон. Для цього розробляється 5-бальна шкала. Оцінка «1» виставляється в тому разі, якщо присутність джерела «сліпих» зон проявляється слабо, а «5» - сильно. За результатами аналізу робляться висновки. У них вказується, якого джерела «сліпих» зон слід приділити більше уваги, щоб знизити його негативний вплив на прийняття управлінських рішень [8].

Невірні припущення можуть стосуватися різноманітних аспектів поведінки підприємства в конкурентному середовищі: оцінки своїх конкурентів, їх сильних і слабких сторін, стратегій і рівня прийнятих рішень, помилок у виборі постачальників і посередників. Крім того, можливі неправильні уявлення про своїх споживачів, їх можливості, процесі прийняття ними рішень про вибір товару і марки, а також створеному корпоративному міфі, який завищує конкурентні позиції підприємства.

Біч переможця виражається в тому, що успішні підприємства часто переплачують за розробки, патенти, технології, які набувають. Це часто призводить до того, що вони можуть не отримати той розмір прибутку, на який розраховують.

Посилюється прихильність призводить до неекономного витрачання коштів, неправильної оцінки можливих інвестицій і, як наслідок, подальших

втрат. Перспектива в умовах обмежень полягає в тому, що рішення приймаються без урахування ціннісних орієнтирів фірми та можливих дій конкурентів.

Зайва самовпевненість осіб, відповідальних за прийняття рішень, в оцінці власних можливостей, свого досвіду і знань може призвести до спотворення ситуації, а значить негативно відбитися на якості стратегічної оцінки конкурентного середовища. Евристична представництво, або обґрунтування по аналогії полягає в тому, що часто через обмеженого обсягу інформації дослідження проводяться на малих вибірках, що призводить до невірних висновків. Проблема полягає в тому, що підприємства не проводять глибоких досліджень процесів, які відбуваються в конкурентному середовищі, що відбивається на якості прийнятих рішень. Просіювання інформації призводить до того, що керівник отримує обмежені, часто спотворені (свідомо чи несвідомо), дані. Це також не сприяє розумінню ситуації на ринку, а значить, рівень прийняття рішень буде невисоким.

Задля прийняття рішення щодо стратегічної поведінки можна скористатися методом SPACE-аналізу. SPACE-аналіз – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи чинників: чинники стабільності обстановки (ES), фактори промислового потенціалу (IS), фактори конкурентних переваг (CA), фактори фінансового потенціалу (FS). Кожен фактор оцінюється експертами по шкалі від 0 до 10 [34]. SPACE-матриця формує базовий профіль стратегічного позиціонування шляхом визначення параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища. Середні значення для кожної з чотирьох груп факторів відображаються в координатах SPACE-матриці і з'єднуються лініями. Максимально віддалена від центру сторона показує вектор розвитку СГП. На основі варіанту стратегії формується перелік дій по її реалізації.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАТ «ЖАШКІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» НА РИНКУ

2.1. Дослідження впливу чинників маркетингового середовища на стратегічну поведінку підприємства

Робота виконана на матеріалах ПрАТ «Жашківський елеватор», який розташований в Черкаській області. Він увійшов до Групи компаній СУФФЛЕ у 2008 році і його потужності становили 100 тис. тонн одночасного зберігання. ПрАТ «Жашківський елеватор» є сертифікованим зерновим складом, який надає послуги по прийманню, сушінню, очищенню, зберіганню тощо.

Основним ринком збуту послуг є регіон, в якому розміщене підприємств. Основними споживачами є близько 110 підприємств та організації всіх форм власності, які мають власні запаси зерна в регіоні (або купують його) та необхідність в послугах товариства.

Задля з'ясування стратегічної поведінки підприємства на ринку, необхідно окреслити чинники, які на неї впливають. З цією метою скористаємося методом SWOT-аналізу.

На першому етапі визначаємо сильні та слабкі сторони та здійснюємо їхнє кількісне оцінювання (табл. 2.1).

Дані табл.2.1 свідчать про те, що підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких (50>47). Найбільшу оцінку серед сильних сторін мають налагоджена система зв’язку з постійними клієнтами та висока якість наданих послуг.

Серед слабких сторін підприємства слід особливу увагу звернути на відсутність веб-сайту підприємства, оскільки це створює певні незручності для споживачів, адже вони не мають можливості ознайомитись з роботою підприємства та не мають можливості оформити замовлення онлайн. Підприємство майже не приймає участі у ярмарках, виставках. Відсутність

сучасних сушарок негативно впливає на роботу підприємства, тому що терміни та об’єми зберігання зерна зменшуються.

Таблиця 2.1

Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Швидкі терміни обробки замовлення	4	2	8	1. Відсутність сучасних сушарок	4	2	8
2. Наявність інвестицій від материнської компанії	3	2	6	2. Високі втрати електроенергії за рахунок неефективного обладнання	3	2	6
3. Надання великої різноманітності послуг	3	2	6	3. Слабке рекламування послуг елеватора	3	2	6
4. Налагоджена система зв’язку з постійними клієнтами	4	3	12	4. Відсутність участі підприємства у ярмарках, виставках та інших Всеукраїнських заходах	3	3	9
5. Висока якість наданих послуг	4	3	12	5. Відсутність власного сайту	4	3	12
6. Впізнаваність підприємства на ринку	3	2	6	6. Низький рівень сервісного обслуговування за рахунок неефективної логістики	3	2	6
Разом	–	–	50	Разом	–	–	47

**Джерело:* складено автором згідно даних підприємства

На другому етапі визначаються загрози та можливості та здійснюється їхнє оцінювання (табл.2.2). Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз підприємства відбувалася із застосуванням прийомів ранжування та ймовірнісної оцінки факторів. При цьому вибиралися тільки «парні» фактори можливостей і загроз.

Підприємство має більше можливостей, ніж загроз (26,4>19,3).

На третьому етапі будуються матриці можливостей (рис. 2.1 додаток А) та загроз (рис. 2.2 додаток В).

Побудувавши матрицю можливостей можна зробити висновок, що такі чинники, як невелика кількість конкурентів в галузі, наявність дотацій від держави на розвиток галузі, якісний склад ґрунтів для вирощування сільгоспкультур та стабільність економічної ситуації в країні, приймати до уваги не треба і розраховувати на такі можливості не варто. Такі чинники, як інноваційний розвиток галузі та зростання попиту на послуги елеваторів може принести вигоду підприємству.

Чинник «Зростання урожайності зернових культур» потрапив у поле ВП, що означає високу імовірність реалізації можливостей і помірний вплив можливостей на підприємство. Це може збільшити дохідність підприємства, але до нього потрібно ставитися з обережністю.

Аналіз, зроблений за матрицею загроз показав, що підприємство не має великих загроз з боку чинників, які були визначені. Жодна загроза не потрапила на поля матриці ВР, ВК, ВТ, ВП, СР, СК. Ймовірність здійснення цих загроз маленька.

Останній етап – формування матриці SWOT та визначення стратегій.

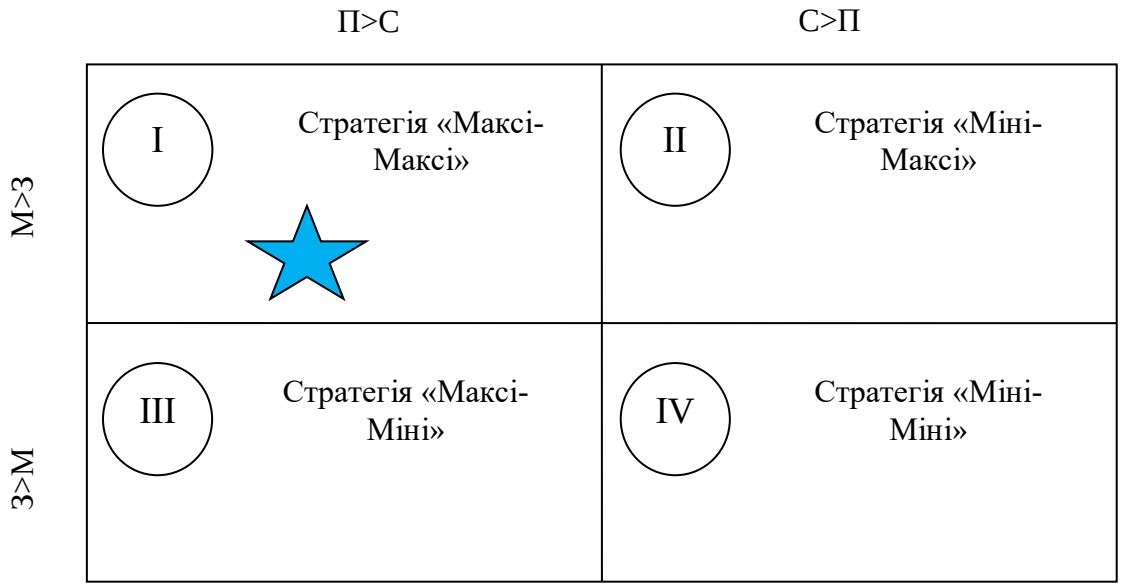

Рис. 2.3. Матриця SWOT ПрАТ «Жашківський елеватор»

Умовні позначення: П > С – переваг більше, ніж слабких сторін;

С > П – слабких сторін більше, ніж переваг; З > М – загроз більше, ніж можливостей; М > З – можливостей більше, ніж загроз.

Отже, для ПрАТ «Жашківський елеватор» була обрана стратегія «Максі – Максі», оскільки у підприємства сильних сторін більше, ніж слабких, а можливості перевищують загрози. Ця стратегія передбачає зміцнення свого становища на ринку.

2.2. Проведення аналізу «сліпих зон» для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень

Аналіз «сліпих» зон заснований на тому, що стратегічний успіх залежить від проведення правильного аналізу і прийняття правильних рішень, які дозволять фірмі добре робити правильні речі [8]. Це також є ключем до правильної оцінки власної конкурентної сили фірми проти будь-якої непередбаченої конкурентної реакції після введення її стратегії. В табл.2.3 представлено оцінку «сліпих зон» для ПрАТ «Жашківський елеватор».

Таблиця 2.3

Оцінка «сліпих зон» ПрАТ «Жашківський елеватор»

Джерело «сліпих зон»	Оцінка присутності «сліпих зон»					Обґрунтування позиції
	1	2	3	4	5	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1. Біч переможця: у найближчий термін буде невелика кількість конкурентів в галузі		х				На внутрішньому ринку головними конкурентами ПрАТ «Жашківський елеватор» є: Холдинг «Астарда», ТОВ «Sanna Ukraine» та ТОВ «Чернігівзернопром». Всі підприємства займаються виключно зберіганням зернових культур. Загалом на ринку є 1200 елеваторів. Очікується збільшення конкурентів, оскільки загалом на ринку спостерігається нестача потужностей усіх елеваторів для зберігання урожаю. Оцінка присутності - 2 бали.
2. Невірні припущення: наявність дотацій від держави на розвиток галузі	х					Кабінет міністрів України заклав у бюджет на 2019 рік 850 млн. грн. державної підтримки на часткове відшкодування вартості об'єктів із зберігання і переробки зерна.

Продовж. табл. 2.3

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Продовження пункту 2						Часткове відшкодування вартості об'єктів із зберігання і переробки зерна буде надаватися на безповоротній основі у розмірі 30% вартості (без урахування ПДВ) за завершені в поточному році етапи будівництва і реконструкції об'єктів. Хоча дотації на розвиток галузі від держави є, але розраховувати виключно на них є помилковим. ПрАТ «Жашківський елеватор» має інвестицій від материнської компанії, тому не будує свої стратегічні плани у розрахунку на дотації держави. Оцінка присутності - 1 бал.
3. Посилюється прихильність: стабільність економічної ситуації в країні	х					Макроекономічна ситуація говорить про те, що вітчизняна економіка рухається доволі повільно: зростання (після підрахунків усіх річних показників) очікується на рівні близько 3,4% ВВП. У 2018 році Україна стала найбіднішою країною Європи по показнику «ВВП на душу населення». Так вітчизняний ВВП на душу населення зафіксовано на рівні 2 991,63 дол. США, що на 2,9% більше ніж за попередній рік. Але розраховувати на покращення ситуації не треба. При розробці конкурентної стратегії необхідно враховувати загрози, які можуть привести до збитку у підприємства. Оцінка присутності – 1 бал.
4. Перспектива в умовах обмежень: інноваційний розвиток галузі				х		Інновації в будівництві елеваторів стрімко зростають. Інвестори вкладають кошти в будівництво новітніх елеваторів, призначенням яких є довше зберігання зерна завдяки інноваційним сушкам, а також будівництво елеваторів, які значно знижують споживання електроенергії. Підприємство ПрАТ «Жашківський елеватор» також будує свої стратегічні плани у напрямку інноваційного розвитку. Розрахунок в більшому ступені іде на інвестиції від материнської компанії. Розрахунок на це може призвести до збитку у вигляді незавершеного будівництва. Саме тому дана сліпа зона оцінена в 4 бали.
5. Надлишкова самопевненість: зростання попиту на послуги елеваторів					х	За останні роки спостерігається збільшення попиту на послуги елеваторів, який перевищує пропозицію. Але надлишкова впевненість ПрАТ «Жашківський елеватор» на те, що завдяки цьому кількість клієнтів буде збільшуватись, є помилковим. Оскільки без розширення виробничих потужностей та підвищення ефективності логістики підприємство не буде розвиватися, отже не зможе задовольняти зростаючий попит. Саме тому ця сліпа зона оцінена в 5 балів.

Продовж.табл.2.3

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
6. Просіювання інформації: якісний склад ґрунтів			х			Якісна підготовка ґрунту – це основа для всього технологічного комплексу заходів по вирощуванню зернових культур. Посіву ярих зернових культур завжди передує передусім якісний передпосівний обробіток ґрунту, який має бути зорієнтований на збереження вологи, заощадження енергії і попередження ерозійних процесів тощо. Родючим вважається ґрунт, що містить в 100 г 4% гумусу та більше, 4 міліграми мінерального азоту і більш ніж по 10 міліграмів рухливих форм фосфору та калію. Дуже низькою є міра забезпеченості ґрунтів, якщо вони містять менше 1% гумусу, менше 3 міліграмів P2O5, 4 міліграми K2O і 2 міліграми азоту на 100 г ґрунту. Мінеральні добрива, що вносяться, мають бути збалансовані по складу; оскільки чим більше в ґрунті міститься азоту, тим більше повинно бути фосфору та калію, інакше вони виявляться недоступними для рослин. Рішення ПрАТ «Жашківський елеватор» приймаються без належної уваги до цього чинника, адже він не впливає напряму на діяльність підприємства. Досить багато агропідприємств, нехтують цим чинником в своїй діяльності, що призводить до розорення ґрунтів, які в свою чергу впливають на урожайність. Зменшення урожайності зменшує обсяги надання послуг ПрАТ «Жашківський елеватор», що призводить до зниження прибутку. Саме тому дана сліпа зона оцінена у 3 бали.
7. Обґрунтування по аналогії: зростання урожайності зернових культур				х		За роки незалежності валовий збір врожаю в Україні зріс більш, ніж в 2,5 рази. При цьому приріст врожайності обраховується не сотнями тисяч тонн, як раніше, а мільйонами. Український АПК дедалі ближче підходить до цифри 100 млн. т валового збору зернових та олійних культур. Вже сьогодні експорт зерна сягає позначки майже 54 млн. т – на 11 млн. т більше у порівнянні з попередніми роками. І надалі цей показник безупинно зростатиме. Рішення ПрАТ «Жашківський елеватор» приймається без урахування змін урожайності, під впливом природних факторів, за аналогією з попереднім періодом, що є невірним та може призвести до збитків. Саме тому даній сліпій зоні присвоєно 4 бали.

**Джерело*: складено автором на основі даних підприємства та оглядів галузі.

Враховуючи той факт, що розглядається сім джерел «сліпих» зон, величина оцінки буде перебувати в інтервалі 7-35 балів (при аналізі одного можливого варіанту): 7-10 балів – означає, що підприємство працює фактично без «сліпих зон», які значно впливають на його діяльність; 11-21 балів –

підприємство працює стабільно, але у свої діяльності допускає помилки, тобто має «сліпі зони», які негативно можуть вплинути на подальшу стратегічну поведінку; більше 21 бала – підприємство має значну кількість «сліпих зон», які можуть привести до втрати конкурентних позицій на ринку та до банкрутства.

Після проведеного аналізу «сліпих зон» для ПрАТ «Жашківський елеватор», оцінка склала 20 балів. Отже, підприємство працює стабільно, але є «сліпі зони», які отримали найбільший бал, і на них треба звернути увагу. Таким чином, урахування результатів даного аналізу дозволить покращити якість прийняття стратегічних рішень, що позитивно вплине на стратегічну поведінку підприємства.

2.3. Аналіз стратегічної поведінки підприємства за методом SPACE

Будемо діяти на такими етапами.

1етап. Формування показників і критеріїв щодо застосування методу SPACE.

Основними критеріями, що використовуються в SPACE-аналізі, є фінансова сила підприємства (FS), конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність галузі (ES).

Для ПрАТ «Жашківський елеватор», враховуючи ринок, на якому воно працює, обираємо наступні показники для оцінювання критеріїв:

• Фінансова сила підприємства: рентабельність діяльності; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт абсолютної ліквідності; рентабельність виробничих фондів.

• Конкурентоздатність підприємства: рентабельність продукції; розвиток асортименту; частка ринку підприємства; якість наданих послуг.

• Привабливість галузі: прибутковість галузі; значення продукції для суспільства; рівень конкуренції; швидкість технологічних нововведень.

• Стабільність галузі: темпи інфляції; привабливість життєвого циклу

галузі; інноваційний розвиток галузі; державне регулювання галузі.

Проведемо розрахунок показників за критерієм «Фінансова сила підприємства» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку показників за критерієм «Фінансова сила підприємства» ПрАТ «Жашківський елеватор», тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2017	2018	Абсолютне (–,+)	Відносне, %
Чистий прибуток	10520	12003	1483	14,1
Чистий дохід	31614	40268	8654	27,4
Прибуток від реалізації	12281	14285	2004,0	16,3
Повні витрати	19333	25983	6650,0	34,4
Середньорічна вартість власного капіталу	46295	57466	11171	24,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	942	2158	1216	>1,3 рази
Поточні зобов'язання	2190	4276	2086	95,3
Середньорічна вартість основних засобів	37960	42935	4975	13,1

**Джерело:* розроблено автором згідно фінансової звітності підприємства

Використовуючи дані табл.2.4, проведемо розрахунок рентабельності діяльності підприємства:

2017: $Р_д$=10520/31614*100=33,3%

2018: $Р_д$=12003/40268*100=29,8%

Рентабельність власного капіталу:

2017: $Р_{в.к.}$=10520/46295*100=22,7%

2018: $Р_{в.к.}$=12003/57466*100=20,9%

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

2017: $К_{аб}$ =942/2190=0,4

2018: $К_{аб}$ =2158/4276=0,5

Рентабельність виробничих фондів:

2017: $Р_{в.ф.}$=10520/37960*100=27,7%

2018: $Р_{в.ф.}$=12003/42935*100=27,9%.

Зведемо до табл.2.5 розраховані показники.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ПрАТ «Жашківський елеватор»

Показники	2017 р.	2018 р.	Зміни, +/–
Рентабельність діяльності,%	33,3	29,8	-3,5
Рентабельність власного капіталу,%	22,7	20,9	-1,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,4	0,5	0,1
Рентабельність виробничих фондів,%	27,7	27,9	0,2

**Джерело:* розраховано автором

Отже, загалом можна зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Жашківський елеватор» є дещо нестабільним, про що свідчить динаміка по кожному показнику.

Наступним кроком проведемо розрахунок показників за критерієм «Конкурентоздатність підприємства».

Розраховуємо рентабельність продукції за даними табл. 2.4:

2017: $Р_П$=12281/19333*100= 63,52%

2018: $Р_П$=14285/25983*100=54,98%.

Отже, у 2018 році показник рентабельності продукції зменшується та склав 54,98%. Спостерігається негативна тенденція, хоча загалом показник досить високий протягом останніх двох років.

Розвиток асортименту послуг ПрАТ «Жашківський елеватор» проаналізуємо за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів реалізації послуг ПрАТ «Жашківський елеватор»

Ширина асортименту послуг	Глибина асортименту послуг	Роки, тис. грн.		Відхилення	
		2017	2018	Абсолютне (+,-)	Відносне (%)
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Зберігання	Зберігання зернових культур	4236,5	4990,7	754,2	17,8
	Зберігання насіння	3879,1	4501,3	622,2	16,0
	Зберігання добрив	2890,6	3456,7	566,1	19,6
	Зберігання олійних культур	4144,1	5071,3	927,2	22,4
Сушка та очистка	Очистка	3005,6	3980,8	975,2	32,5
	Фумігація	2978,6	3614,5	635,9	21,3
	Сушка	2219,5	3311,0	1091,6	49,2

Продовж. табл. 2.6

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Приймання та відвантаження	Приймання зерна	2234,5	2456,7	222,2	9,9
	Лабораторні дослідження	3786,5	3856,7	70,2	1,9
	Відвантаження зернових	2997,3	4971,8	1974,4	65,9
Підготовка насіння	Обробка зерна	716,5	1130,5	414,0	57,8
	Фасування	345,2	355,6	10,4	3,0
	Складування	457,6	819,2	361,7	79,0
Інші послуги	Консалтинг	450,1	600,5	150,4	33,4
	Збирання врожаю	240,5	340,7	100,2	41,7
	Оптова торгівля зерном	102,3	220,5	118,2	115,5
	Закупівля зерна	150,6	340,5	189,9	126,1
	Зовнішньоекономічна торгівля	256,5	1081,1	824,6	321,5
Разом		35091,5	45100,2	10008,6	28,5

**Джерело:* складено та розраховано автором згідно даних підприємства

Отже, згідно даних, наведених у табл.2.6, у 2018 році у порівнянні з 2017 р., по кожній групі послуг відбулось збільшення обсягів реалізації продукції підприємства. Найбільше збільшення значень показників спостерігається по асортиментній групі «Інші послуги», у якій показник «Зовнішньоекономічна торгівля» зростає більш швидкими темпами, аніж решта послуг.

Розрахуємо частку ринку:

$ЧР_{2017}$=16841252,9/261078977*100=6,5%

$ЧР_{2018}$=19051651,1/279325601*100=6,8%

Отже, частка ПрАТ «Жашківський елеватор» на ринку елеваторів складала у 2018 році 6,8%, що на 0,3% більше, ніж у 2017 році, що є позитивним чинником.

Проаналізуємо якість наданих послуг ПрАТ «Жашківський елеватор» шляхом анкетування 50 клієнтів ПрАТ «Жашківський елеватор». Воно проводилось за допомогою розсилки на електронні адреси споживачів. Приклад анкети представлено у Додатку С.

Результати проведеного анкетування було проаналізовано та подано у вигляді табл. 2.7. Результати аналізу свідчать, що найбільша частка балів припадає загалом на оцінку «4», а саме 45,6%, на оцінку «5» припадає 32,8%.

Таблиця 2.7

Результати анкетування щодо якості наданих послуг

ПрАТ «Жашківський елеватор» у 2018 році

Запитання	Розподіл відповідей респондентів				
	1	2	3	4	5
Якість наданих послуг	-	1	5	34	10
Цінова політика підприємства	-	2	8	25	15
Якість надання інформації про послуги	5	4	18	17	6
Ймовірність рекомендацій	-	3	5	20	22
Ймовірність повторного придбання послуг підприємства	-	-	3	18	29
Разом	5	10	39	114	82
Частка відповідей по балах,%	2,0	4,0	15,6	45,6	32,8

**Джерело:* складено та розраховано автором згідно анкетування

Можна зробити висновки, що респонденти досить високо оцінили якість надання послуг ПрАТ «Жашківський елеватор» у 2018 році.

Проаналізуємо показники за критерієм «Привабливість галузі»

Прибутковість галузі. В поточному році в Україні збережеться тенденція нарощування елеваторних потужностей. За попередніми даними Мінагрополітики, у 2019 році в Україні планується побудувати і модернізувати близько 130 об'єктів зі зберігання, доопрацювання та переробки зерна. Разом з тим, багато діючих елеваторів, враховуючи виклики зернового ринку, активно займаються підвищенням ефективності і продуктивності приймання, обробки, зберігання та відвантаження зерна. І найближчі кілька років можуть стати для елеваторів України роками оптимізації.

Значення продукції для суспільства. Великі потужні елеватори можуть працювати з 12 культурами: зернові – пшениця, кукурудза, ячмінь, просо, жито, гречка, овес, сорго; олійні – соняшник, ріпак; зернобобові – горох, соя. В процесі приймання і зберігання зерна елеваторами надається комплекс послуг: проведення аналізів та лабораторних досліджень, визначення якості зерна; зважування зерна; сушіння, очищення, вентилювання та знезараження (при потребі); відвантаження зерна автомобільним і залізничним транспортом.

Рівень конкуренції. Брак раннього зерна змушує комерційні елеватори

конкурувати за нього між собою, і загострення цієї конкуренції також є однією з головних ознак поточного сезону. Наслідком боротьби за клієнтів стає розвиток безоплатних послуг. Найчастіше комерційні елеватори пропонують безоплатне зберігання з умовою або продати потім зерно самому елеватору/трейдеру, або забезпечити певний обсяг постачань із повним операційним циклом обробки (чищення, сушіння, відвантаження).

Швидкість технологічних нововведень. На елеваторах активно впроваджуються новітні технології перевірки, контролю та забезпечення якості зберігання зерна. Так, унікальними для ринку є можливості оперативного аналізу якості сої (в Сумській області), технологія небулізації зерна, що забезпечує зберігання якісних характеристик на тривалий час (у тому числі гарантію збереження якості під час експорту) тощо. Сучасні технологічні рішення широко використовуються і в забезпеченні енергоефективності (використання теплових насосів, котлів, засобів альтернативної енергетики для технологічних та опалювальних потреб).

Проаналізуємо показники за критерієм «Стабільність галузі».

Темпи інфляції. У 2018 р. рівень цін споживчого ринку у розрахунку грудень до грудня зріс на 9,8%, що значно перевищує ціль Національного банку, визначену «Основними засадами грошово-кредитної політики» (6% +/- 2 проц. пункти). Середньорічний рівень споживчої інфляції1 у 2018 р. становив 10,9%. Тобто, попри деяке зниження порівняно з попереднім роком, рівень інфляції у 2018 р. залишався високим, незважаючи на надзвичайно жорстку монетарну політику НБУ, що орієнтована на охолодження попиту, тоді як інфляцію на даному етапі розвитку української економіки формують переважно чинники з боку витрат.

Привабливість життєвого циклу галузі. Можна констатувати, що за останні 10 років вітчизняний виробник елеваторного і зерноочисного обладнання значно зріс та наростив оберти. Розвиток вітчизняного виробництва в цьому напрямку спостерігається як в кількісному, так і в якісному відношенні. Наразі в Україні працює понад 10 промислових виробників елеваторного

обладнання. Ще стільки ж виробників транспортного, зерноочисного і сушильного обладнання. Також з'явилося багато невеликих обслуговуючих підприємств і виробничих цехів, які спеціалізуються на витратних матеріалах та деталях. Крім того, зросла кількість проектних та будівельних організацій саме з орієнтацією на сільськогосподарський сектор. Так що є всі підстави стверджувати, що в Україні постала повноцінна елеваторна машинобудівна промисловість, яка здатна конкурувати – і успішно це робить – із провідними зарубіжними виробниками.

Інноваційний розвиток галузі. Сучасний елеватор – це не лише приміщення для зберігання сільськогосподарських культур. В першу чергу, це комплекс з надання пакету послуг з прийомки, аналізу, доробки, сортування, зберігання та формування товарних партій зерна. Галузь має достатній інноваційний потенціал.

Державне регулювання галузі. З метою стабілізації ринку зерна створено Державний інтервенційний фонд стабілізації зернового ринку в Україні, метою якого є: забезпечення поступового переходу до саморегульованого ринку продовольчого зерна; забезпечення продовольчої безпеки держави шляхом створення державних запасів продовольчого зерна; підтримка вітчизняних виробників зерна шляхом забезпечення стабільного рівня цін на ринку продовольчого зерна протягом року; сприяння збільшенню обсягів виробництва продовольчих зернових ринків; підтримання доступного для споживачів рівня цін на зерно і зернопродукти. Це йде на користь галузі.

2 етап. Обґрунтування кількісної оцінки визначених критеріїв.

Після визначення всіх необхідних показників за критеріями, було проведено їхнє оцінювання експертами підприємства за десятибальною шкалою (від 1 до 10).

Також експертами були присвоєні вагові коефіцієнти. При визначенні рангів та вагових коефіцієнтів, до уваги приймалися виконані розрахунки та результати аналізу.

Результати експертного оцінювання наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ПрАТ «Жашківський елеватор»

Критерії	Оцінка, бал	Вага	Зважена оцінка
1	*2*	*3*	*4*
Фінансова сила підприємства (FS)			7,4
Рентабельність діяльності	7	0,3	2,1
Рентабельність власного капіталу	7	0,3	2,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	9	0,2	1,8
Рентабельність виробничих фондів	7	0,2	1,4
Конкурентоздатність підприємства (CA)			7,3
Рентабельність продукції	8	0,3	2,4
Розвиток асортименту	8	0,2	1,6
Частка ринку підприємства	6	0,2	1,2
Якість наданих послуг	7	0,3	2,1
Привабливість галузі (IS)			9,1
Прибутковість галузі	9	0,2	1,8
Значення продукції для суспільства	10	0,3	3,0
Рівень конкуренції	9	0,3	2,7
Швидкість технологічних нововведень	8	0,2	1,6
Стабільність галузі (ES)			7,7
Привабливість життєвого циклу галузі	9	0,2	1,8
Інноваційний розвиток галузі	8	0,3	2,4
Державне регулювання галузі	9	0,3	2,7
Темп інфляції	4	0,2	0,8

**Джерело:* складено та розраховано автором

За результатами розрахунків, вищу оцінку отримали критерій «Привабливість галузі» – 9,1 бали та «Стабільність галузі» – 7,7 бали.

3 етап. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

На наступному етапі отримані результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 2.3). Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (x, y) за формулами:

$$x = IS - CA; \quad y = FS - ES$$

$$x = 9,1–7,3= 1,8 \qquad y = 7,4 – 7,7= (–0,3)$$

В системі координат, зображеній на рис. 2.3., потрібно відкласти точку Р (1,8; –0,3), з’єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, що вказує на рекомендований вид стратегії.

Отже, аналізуючи рис. 2.3 можемо зробити висновок, що рекомендованою стратегією для підприємства є конкурентна стратегія. Згідно з рекомендаціями, отриманими за допомогою методу SPACE, ПрАТ «Жашківський елеватор» має дотримуватись конкурентної стратегії, тобто наступальної стратегії, яка застосовується, коли фірма має виробничі переваги, проте розвивається в нестабільній галузі. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.

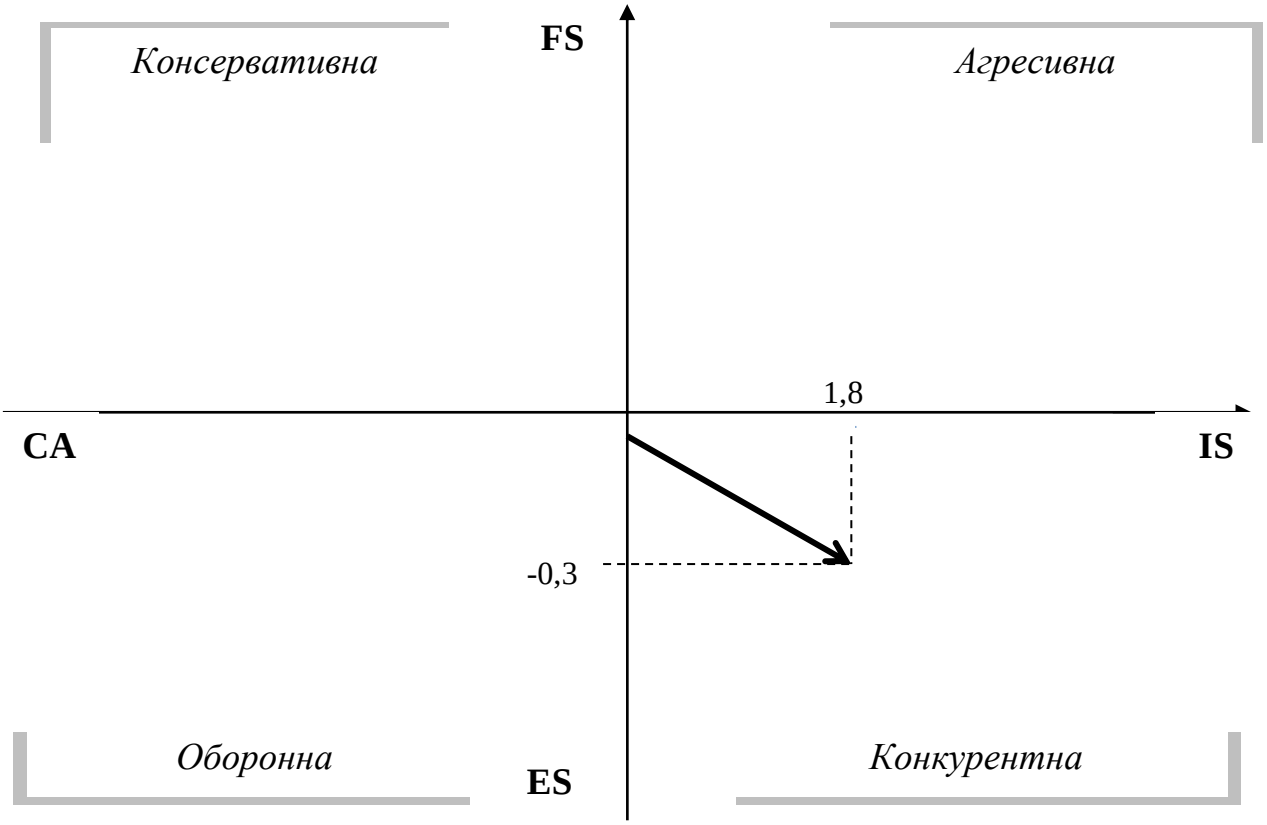

Рис. 2.3. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE ПрАТ «Жашківський елеватор»

Таким чином, основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на покращення маркетингової діяльності, що в майбутньому буде мати вплив на прибуток підприємства та зміцнить його конкурентну позицію на ринку. Тобто рекомендованою стратегією для підприємства є конкурентна стратегія.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІНИ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА

На основі проведеного дослідження можна рекомендувати підприємству стратегії поведінки на ринку (табл. 3.1). Вони враховують заходи щодо усунення слабких сторін та загроз, посилення можливостей та сильних сторін; уникнення впливу «сліпих» зон та результати визначення вектора рекомендованої стратегії за матрицею SPACE.

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії поведінки ПрАТ «Жашківський елеватор» на ринку

Метод аналізу	Рекомендована стратегія	Обґрунтування
Метод SWOT	Стратегія «Максі-Максі»	Підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких (50>47), більше можливостей, ніж загроз (26,4>19,3).
Метод «сліпих зон»	Зведення до мінімуму невірних припущень щодо прийняття управлінських рішень	Загальна оцінка «сліпих зон» склала 20 балів – це середній рівень небезпеки. Звернути увагу на джерело найбільшої небезпеки: «Перспектива в умовах обмежень», «Надлишкова самовпевненість» та «Обґрунтування по аналогії».
Метод SPACE	Вектор рекомендованої стратегії – конкурентна	Передбачає поведінку розвідника, прагнення дослідити якнайбільше альтернатив. Застосовується, коли фірма має виробничі переваги, проте розвивається в нестабільній галузі. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.

**Джерело:* складено автором

Для ПрАТ «Жашківський елеватор» можна виділити такі стратегічні напрямки задля можливостей реалізації стратегічної поведінки на ринку:

1. Розширення та оновлення виробничих потужностей. Новий сучасний елеватор – це зберігання та реалізація врожаю за найвигідніших умов. Сучасні елеватори дають можливість агровиробникам зберігати зерно без втрати якості та реалізувати його в умовах найсприятливішої кон'юнктури ринку, а не продавати відразу після збору врожаю, коли, як правило, ціни на ринку найнижчі. Окрім того, за оцінками Української зернової асоціації, виробники можуть мати до 1 тис. грн. додаткового доходу з 1 га, якщо вони працюють з новим технологічним маршрутним елеватором за рахунок нижчих витрат на логістику.

Будівництво нового технологічного елеватора дозволяє бізнесу значно виграти за рахунок нижчих експлуатаційних витрат. Результати опитування компаній-операторів елеваторів показали, що затрати на одну тонну зберігання для нового елеватора в 2 рази менші, ніж у старого – $7 за тонну у порівнянні з $14 для старого елеватора.

Такий ефект є результатом меншого енергоспоживання нового елеватора (7 кВт на тонну зберігання на новому vs 12 кВт на старому елеваторі). Завдяки більш компактних розмірів нових елеваторів, маємо менші логістичні витрати та менші податки на землю. Також спостерігається вища динамічність роботи – час завантаження вагону на нових елеваторах складає 10−15 хв., а на старих – до 2 годин. Підприємство має менші затрати на ремонтні роботи та більшу продуктивність праці кожного працівника за рахунок автоматизації багатьох процесів.

2. Покращення поінформованості клієнтів шляхом створення веб-сайту. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій однією з форм комунікацій став Інтернет. Цей канал комунікацій володіє такими перевагами: актуальність інформації, швидкість оновлення інформації, он-лайн підтримка споживачів, спілкування в режимі реального часу тощо. Також він сприяє розширенню аудиторії Інтернет та появі нових Інтернет-сервісів.

Веб-сайт підприємства дає змогу більш ефективно контактувати з клієнтами, більш широко представляти свої послуги, більш ефективно

використовувати Інтернет рекламу, постійно інформувати клієнта про переваги компанії та її досягнення, знайомити клієнта з останніми тенденціями розвитку сфери діяльності компанії, створити спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Виходячи з цього, Інтернет є досить перспективною сферою для використання у стратегічній поведінці підприємства.

3. Прийняття участі у ярмарках, виставках та інших Всеукраїнських заходах, зокрема, в міжнародній аграрній виставці «АгроВесна». В її основі лежать три основні виставки, а саме: «Зернові технології», Agro Animal Show та «Фрукти. Овочі. Логістика».

Експозиція «Зернових технологій» представлятиме обладнання для зберігання та переробки зернових і олійних культур, виробництва комбікормів, обладнання для елеваторів і хлібоприймальних пунктів, борошномельної, круп'яної промисловості, вантажно-розвантажувальну техніку, посівний матеріал тощо.

В рамках виставки Agro Animal Show буде представлено: техніку та обладнання для тваринницької галузі, а саме: корма, ветеринарні препарати, засоби діагностики, генетичний матеріал, техніку та обладнання для утримання та годування тварин, інноваційні науково-технічні розробки від профільних інститутів.

На «Фрукти. Овочі. Логістика» будуть пропонувати посівний матеріал нових колекцій сортів і гібридів овочевих культур, сільськогосподарську техніку, обладнання для краплинного зрошення, фертигації, транспортування, зберігання та пакування продукції, логістику, добрива, промислове садівництво, інформаційні технології та сервіс.

Це надасть можливість підприємству показати свої досягнення, покращити імідж, з'ясувати свої позиції серед конкурентів, залучити більшу кількість клієнтів. Дана виставка дає можливість ключовим гравцям сільськогосподарського ринку України та іноземних експертів вести конструктивний діалог, обмінятися сучасним досвідом та обговорити можливості просування світових трендів на ринку України.

ВИСНОВКИ

В умовах забезпечення стійкого економічного розвитку стратегічна поведінка підприємства виступає комплексом оперативно-тактичних дій, які спрямовані на реалізацію стратегії розвитку на засадах стійкості.

Робота виконана на матеріалах ПрАТ «Жашківський елеватор».

Дослідження впливу чинників на діяльність підприємства та формування стратегічної поведінки показало, що воно має більше сильних сторін, ніж слабких, та можливостей більше, ніж загроз. За такої позиції рекомендується стратегія «Максі-Максі». Вона передбачає зміцнення становища компанії на ринку.

За допомогою аналізу «сліпих зон» були визначені умови, які могли вплинути на прийняття необґрунтованих управлінських рішень. Після проведеного аналізу «сліпих зон» для ПрАТ «Жашківський елеватор», оцінка склала 20 балів. Отже, підприємство працює стабільно, але є «сліпі зони», які отримали найбільший бал, і на них треба звернути увагу. Таким чином, урахування результатів даного аналізу дозволить покращити якість прийняття стратегічних рішень, що позитивно вплине на стратегічну поведінку підприємства.

Використання методу SPACE дозволила на основі проведеного дослідження визначити стратегію, якої підприємство може притримуватися в перспективі – це конкурентна стратегія. Вона передбачає наступальні дії, які спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж. Ця стратегіія застосовується тоді, коли фірма має виробничі переваги, проте розвивається в нестабільній галузі. Основні дії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.

За результатами аналізу були сформульовані стратегічні напрямки задля можливостей реалізації стратегічної поведінки ПрАТ «Жашківський елеватор» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О., Головко О. С., Коберник Н. С. Покращення маркетингової політики на підприємстві на основі новітніх програмних засобів. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 206-210.

2. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 25. С. 62-73.

3. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. [науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко]. Москва: Экономика. 1989. 519 с.

4. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник. Донецьк: ТОВ Фірма «АСНА». 2008. 146 с.

5. Баркалова Е. В. Особенности применения анализа "слепых зон" при разработке механизма управления предприятиями. URL: http://www.ekportal.ru/page-id2939.html (дата звернення: 08.12. 2020).

6. Бєлова Т. Г. Стратегічний маркетинг: Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701, 8.03051001 усіх форм навчання. Київ: НУХТ. 2012. 127 с.

7. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Розумей С.Б. Анализ и оценка конкурентной среды предприятия. URL: http://www.gramota.net/materials/1/2014/2/3.html (дата звернення: 10.12. 2020).

8. Белова Т. Г., Безпалько Е.В. Значение анализа «слепых зон» для принятия стратегических решений. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15440/1/blind.pdf (дата звернення: 10.12. 2020).

9. Бєлова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Безпалько О.В. Методичні підходи щодо формування стратегічного набору підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. №6 (157) 2014. С.123-128.

10. Борисова Т.М. Маркетингове забезпечення антиризикових заходів

промислових підприємств: монографія. Тернопіль: Навч. кн. Богдан. 2009. 188 с.

11. Виханский О. С. Стратегическое управление: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] Москва: Изд-во Приор. 2012. 288 с.

12. Войчак А. В. Маркетингові дослідження: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ. 2015. 119 с.

13. Воронкова А. Е., Погорєлов Ю. С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №4 (94). С. 77-84.

14. Гамалій В. Ф., Романчук С.А., Сотніков В.С. Маркетинг: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Кіровоград: КНТУ. 2014. 134 с.

15. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник; [4–те вид. доп.]. Київ : Лібра. 2012. 720 с.

16. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 60-64.

17. Гірченко Т., Дубовик В. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : "Фірма "ІНКОС", ЦУЛ. 2014. 255 с.

18. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: [учеб. пособ. для студ. высш. учеб. зав.] Таганрог: Изд-во ТРТУ. 2004. 267 с.

19. Дэй Джордж. Стратегический маркетинг. Москва: Эксмо. 2003. 640 с.

20. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. Москва: Эксмо. 2003. 368 с.

21. Дібб С., Симкін Л, Бредлі Дж. Практичне керівництво по маркетинговому плануванню. СПб.: Пітер. 2015. 256 с.

22. Дорошев В. И. Стратегическое планирование на уровне стратегической бизнес–единицы. *Современное управление*. 2014. № 3. С. 113–119.

23. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуреского. СПб: Изд-во «Питер». 2009. 560 с.

24. Забарна Є. М., Т. О. Окландер. Маркетинг: Підручник. Одеса: ОНПУ. 2012. 149 с.

25. Загородній А. Г., Чубай В. М. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2007. № 1. С. 99-110.

26. Іванов Ю. Б., Орлов П.А, Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: моногр. Харків: ВД "ІНЖЕК". 2012. 352с.

27. Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент: Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2003. 336 с.

28. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури. 2006. 366 с.

29. Ковальчук К. Ф Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій.: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 326с.

30. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер. 2004. 800 с.

31. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] Харків: Изд-во ХНАДУ. 2012. 227 с.

32. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука. 2006. 589 с.

33. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я., Янишин Я. С. Маркетинг: навч. пос. Львів: «Магнолія 2006». 2012. 456 с.

34. Матрица стратегического положения и оценки действий SPACE. URL: www.consultant.ru (дата звернення: 11.12. 2020).

35. Магопець О. А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навч. за освіт.-проф. прогр. магістра за спец. "Облік і аудит" [Текст]. Кіровоград: КОД. 2010. 278 с.

36. Маркетинг: принципи і функції: Навч. посіб. для вищих навчальних закладів. – 3–є вид., перероб. і доп. За ред. О.М. Азарян. Харків: Студцентр. 2012. 450 с.

37. Маркетингові дослідження: підручник : за ред.Т. Б. Решетілової, С. М. Довгань. Нац. гірн. Ун-т. Дніпропетровськ : НГУ. 2015. 357 с.

38. Макаренко І. І. Маркетинг: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. 82 с.

39. Минцберг Г., Куинн Дж., Гашал С. Стратегический процесс: учеб. пос. СПб.: Питер. 2014. 684 с.

40. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. Київ: КНЕУ. 2001. 227 с.

41. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Курс лекцій. Київ: МАУП. 2010. 130 с.

42. Огляд ринку елеваторів. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elevatorov-v-ukraine-v-2016-5-mes-2019-gg (дата звернення: 11.12. 2020).

43. Ортинська В. В., Мельникович О. М. Маркетингові дослідження: підручник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2-ге вид., допов. Київ : КНТЕУ. 2015. 435 с.

44. Офіційний сайт ПрАТ «Жашківський елеватор». URL: http://www.soufflet-agro.com.ua/uk/poslugi-elevatoriv/jachkov/ (дата звернення: 11.12. 2020).

45. Офіційний сайт «Компанія «Кернел». URL: https://www.kernel.ua/ua (дата звернення: 11.12. 2020).

46. Офіційний сайт «Державна продовольчо-зернова корпорація України». URL: https://www.pzcu.gov.ua/ua (дата звернення: 11.12. 2020).

47. Офіційний сайт ПрАТ «Розівський Елеватор». URL: http://rozovka.pat.ua/ (дата звернення: 11.12. 2020).

48. Планування діяльності підприємства: Навч. -метод. посібник для самост. вивч. дисц. за заг. ред. В.Є. Москалюка. Київ: КНЕУ. 2012. 252 с

49. Плотникова С. Н., Козлова Л. А. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2015. № 2 (февраль). С. 36–40.

50. Портер М. Конкуренція. Москва: Издательский дом «Вильямс». 2006. 608 с.

51. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ: МАУП. 2012. 228 с.

52. Романовська Ю. А. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції "Фінансово-економічні проблеми регіонів України". Том 2. Дніпропетровськ: *Наука і освіта*, 2004. С. 157-161.

53. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів. 2005. 272 с.

54. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2014. 390 с.

55. Скибінський С. В., Штуль В.П. Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ. 2012. 224 с.

56. Сомова Л. І. Маркетинг. Част. 2: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ. 2010.160 с.

57. Спецпроект – ефективне використання елеваторів. URL: https://landlord.ua/special-projects/u-naiblyzhchi-5-rokiv-fermery-aktyvno-buduvatymut-elevatory-oleksandr-lavrynchuk/ (дата звернення: 11.12. 2020).

58. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. Москва: «Вильямс». 2006. 928 с.

59. Топ-11 найбільших власників елеваторних потужностей. URL: https://landlord.ua/reytingi/top-11-naibilshykh-vlasnykiv-elevatornykh-potuzhnostei/ (дата звернення: 11.12. 2020).

60. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. С. М. Кліменко, Т. В. Омельяненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. Київ: КНЕУ. 2015. 520 с.

61. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. 7-е изд. Москва : Дело. 2005. 448 с.

62. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. URL: http://booksshare. net /index.php?id1=4&category= economics&author=flyaysherk&book=2005&page=87. (дата звернення: 11.12. 2020).

63. Холдинг «Нібулон» [Електронний ресурс]. URL: http://www.nibulon.com/ (дата звернення: 11.12. 2020).

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

65. Шило В. П., Ільина С. Б., Боровська С.С., Барабанова В.В. Фінанси підприємств : теорет.-практ. посіб. Київ : ВД „Професіонал”. 2012. 288 с.

66. Щербань В. М. Маркетинг: Навчальний посібник. Черкаська академія менеджменту. Київ: Центр навчальної літератури. 2006. 202 с.

67. Яценко В. М., Шинкаренко О. М., Бразілій Н. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Черкаси: ЧДТУ. 2010. 267 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

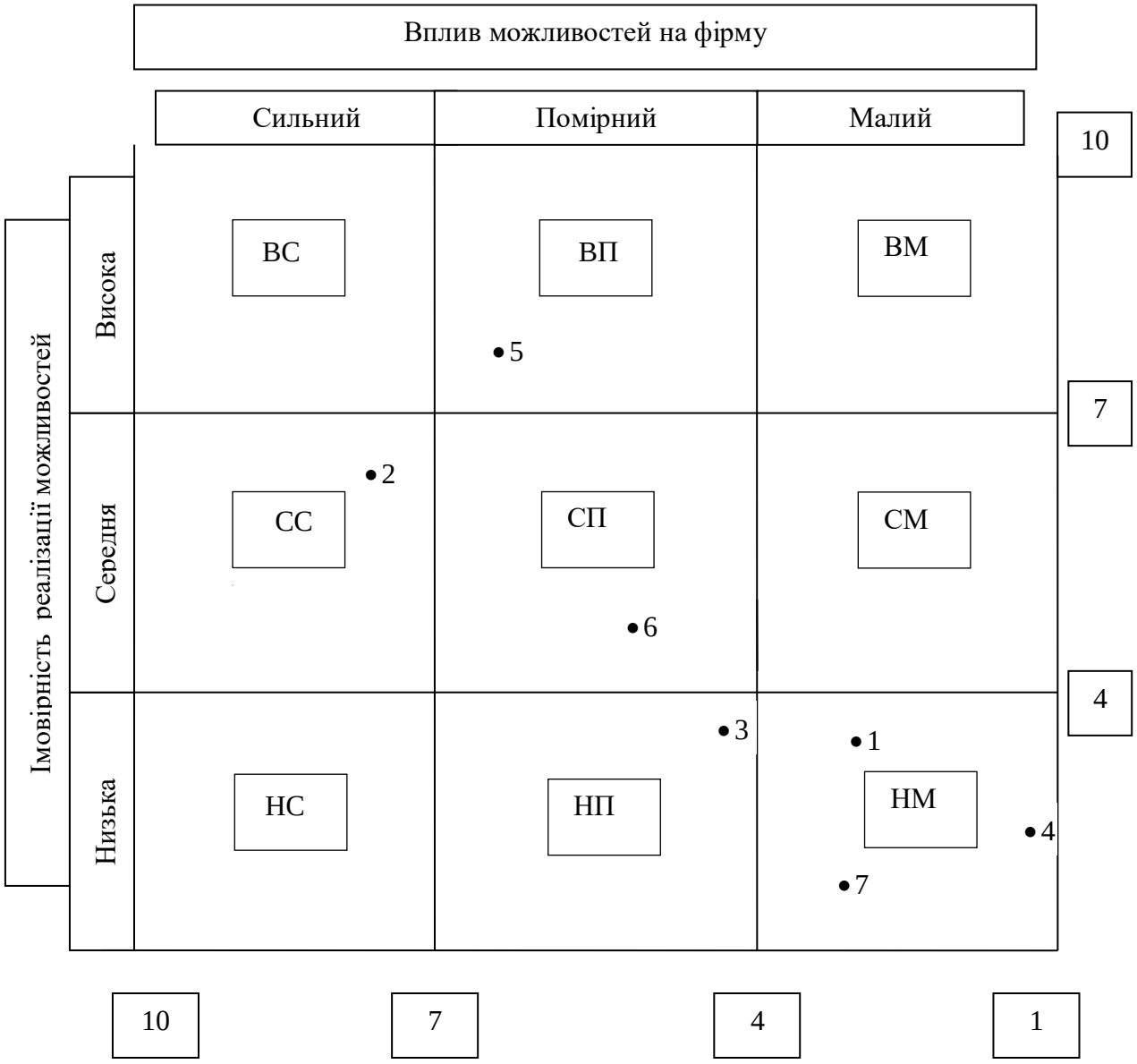

Рис. 2.1. Матриця можливостей

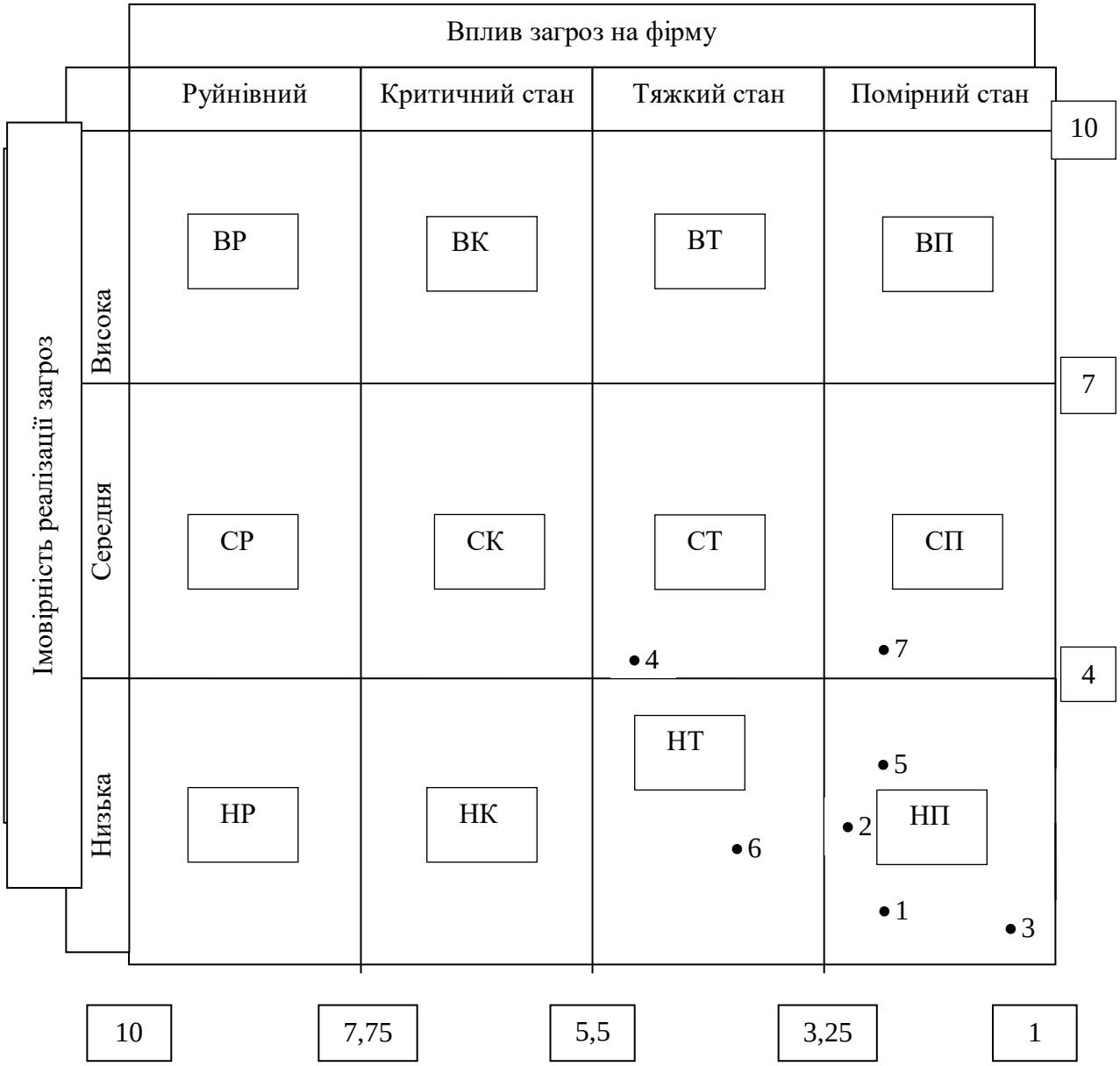

Рис. 2.2. Матриця загроз

Додаток С

АНКЕТА

Шановні клієнти!

ПрАТ «Жашківський елеватор» проводить опитування клієнтів з метою подальшого вдосконалення умов партнерства. Просимо відповісти на питання анкети.

1. Назва підприємства:_____
2. Адреса та номер телефону:_____
3. Сфера діяльності:_____
4. Оцініть, будь ласка, за 5 бальною шкалою якість наданих послуг ПрАТ «Жашківський елеватор»: «5»-позитивне ставлення, «1»-негативне, потрібну відповідь візьміть у квадратик.
   1 2 3 4 5
5. Оцініть, будь ласка, цінову політику підприємства ПрАТ «Жашківський елеватор»:
   1 2 3 4 5
6. Оцініть, будь ласка, чи достатньо Вам було інформації надано перед тим, як Ви скористувалися послугами ПрАТ «Жашківський елеватор»:
   1 2 3 4 5
7. Оцініть, будь ласка, ймовірність того, що Ви будете рекомендувати своїм партнерам послуги ПрАТ «Жашківський елеватор»:
   1 2 3 4 5
8. Оцініть, будь ласка, ймовірність того, чи будете Ви в подальшому користуватись послугами ПрАТ «Жашківський елеватор»:
   1 2 3 4 5

Дякумо за приділений час!