

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА З НАДАННЯ ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГPLANNING OF STRATEGIC DEVELOPMENT
OF THE ENTERPRISE ON RENDERING OF IMPROVING SERVICES

У статті досліджено поняття «стратегія», її взаємозв'язок з розвитком підприємств, що надають оздоровчі послуги. Запропоновано методичні підходи до організації стратегічного планування на прикладі підприємства, що надає оздоровчі послуги, а саме дитячого оздоровчого комплексу «Райський куточок» у місті Бердянськ. За допомогою проведеного SPACE-аналізу доведено, що процес стратегічного планування може бути представлений послідовним вирішенням наявних проблем будь-якої компанії, виокремлено актуальне питання стратегічного планування з поетапним вибором оптимального підходу до розвитку підприємства. В результаті одержання зважених оцінок чотирьох ключових чинників побудовано вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE, що вказує на тип стратегії досліджуваного підприємства, та виявлено, що перспективною стратегією розвитку ДОК «Райський куточок» є агресивна. Встановлено, що вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого й технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, план, управління, SPACE-аналіз, оздоровчі послуги.

В статті досліджено поняття «стратегія», її взаємозв'язок з розвитком підприємств, що надають оздоровчі послуги. Предложено методические подходы к организации стратегического планирования на примере предприятия, предоставляющего оздоровительные услуги, а именно детского оздоровительного комплекса «Райский уголок» в городе Бердянск. С помощью проведенного SPACE-анализа доказано, что процесс стратегического планирования может быть представлен последовательным решением имеющихся проблем любой компании, выделен актуальный вопрос стратегического планирования с поэтапным выбором оптимального подхода к развитию предприятия. В результате получения взвешенных оценок четырех ключевых факторов построен вектор рекомендуемой стратегии в системе координат SPACE, что указывает на тип стратегии исследуемого предприятия, и выявлено, что перспективной стратегией развития ДОК «Райский уголок» является агрессивная. Установлено, что выбор стратегии зависит от многих факторов, в том числе от стратегической позиции предприятия, динамики ее изменения, производственного и технического потенциала, оказанных услуг, состояния экономики, политической среды.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, план, управление, SPACE-анализ, оздоровительные услуги.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-17>

Могилова А.Ю.

д.е.н., професор
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Матвеева М.С.

студент
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Mogilova Anastasia

Oles Honchar Dnipro National University

Matvieieva Maryna

Oles Honchar Dnipro National University

In the article, the definition of "strategy" and its interconnection with development of enterprises are researched. The essence of strategic plan, its codes and stages are defined. The interrelation between main terms and concepts is researched. The relevance and importance of the concept of "strategic planning" and its role in the activities of enterprises providing health services are also studied. The practical aspects of modern tools of strategic planning of development of organizations for the provision of health services are selected and the essence of the formation of its individual components is revealed. Methodical approaches of introduction were proposed on an example of the enterprise rendering improving services – the children's wellness complex "Paradise corner" in the city of Berdyansk was developed. Alternative methods and possible aspects of improving methodological approaches to the formation and realization of organizational strategy are identified. With the help of SPACE analysis it was investigated and proved that the process of strategic planning can be represented by a consistent solution to the pressing problems of any company. The topical issue of strategic planning with the step-by-step choice of the optimal approach to enterprise development was selected. Also, the world experience of strategy development to improve the organization's activity was analyzed effective factors of its formation, strategic planning methodology and its stages were singled out. The factors influencing the effectiveness of the chosen strategy were identified in more detail such as financial strength, competitiveness of the enterprise, stability of the industry, attractiveness of the industry. As a result of obtaining weighted estimates of four key factors, the vector of the recommended strategy in the coordinate system SPACE was formed. That indicates the type of strategy of the researched enterprise and it was determined that the perspective development strategy of "Paradise Corner" is aggressive strategy. It was identified that the choice of strategy depends of many factors, including the strategic position of the enterprise, the dynamics of its change, production and technical potential, services provided, the state of the economy, the political environment.

Key words: strategy, strategic planning, plan, management, SPACE analysis, health services.

Постановка проблеми. Для успішного функціонування в умовах ринкових відносин підприємствам необхідно адекватно реагувати на мінливість та невизначеність економічного середовища. Адаптація підприємств до зовнішнього середовища має здійснюватися в рамках сформованої стратегії розвитку. При цьому необхідно не лише своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й передбачати глобальні економічні перетворення. Стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватись на прогнозу-

ванні наслідків таких перетворень. Таким чином, удосконалення процедур моделювання поведінки підприємств під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем, пов'язаних із формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства, присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як В.В. Боднарчук, А. Зелль, А.П. Міщенко, А.Ю. Могилова, Й. Хентце.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей управління стратегічним розвитком на сучасному підприємстві, визначення основних проблем та перспективних напрямів покращення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління дає змогу зібрати разом увесь комплекс управлінської діяльності для забезпечення й утримання конкурентних переваг на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [3, с. 257]. Економічна стратегія в умовах ринкової економіки є обов'язковою умовою успішного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта [1, с. 134].

Задля повного критичного обґрунтування вибору стратегії розвитку досліджуваного підприємства, що надає оздоровчі послуги, проведено SPACE-аналіз, тобто комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Щоб отримати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно здійснити такі етапи:

- підготовчий етап;
- розроблення критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків;
- узгодження стратегій розвитку.

Перевагами SPACE-аналізу є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді, за такими критеріями [4, с. 115]:

- конкурентні переваги (КП);
- привабливість галузі (ПГ);
- фінансовий потенціал (ФП);
- стабільність середовища (СС).

Таким чином, вибрано стратегію для підприємства за методикою "Strategic Position and Action Evaluation" – оцінювання стратегічного становища та дій, призначених для аналізування позиції на ринку та вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. SPACE-методика ґрунтується на формуванні матриці, яка складається з чотирьох квадрантів, використовуючи базові принципи розроблення, знання про галузь і підприємство. Названі чинники внутрішнього та зовнішнього середовища утворюють осі матриці та розглядаються як найважливіші детермінанти загальної стратегічної позиції підприємства [4, с. 115].

Проведення SPACE здатне забезпечити процес прийняття управлінських рішень щодо вибору найбільш ефективного загального вектору стратегії з урахуванням умов зовнішнього середовища та конкурентних позицій у ньому компанії, що є кінцевим результатом та головним завданням SPACE-аналізу. При цьому варто зауважити, що така методика може бути використана як для вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і для вирішення стратегічних та тактичних завдань [2, с. 464–480].

Кожне підприємство унікальне у здійсненні своєї діяльності, отже, процес вироблення і реалізації стратегії для будь-якої фірми є індивідуальним. В умовах ринкової економіки організації функціонують в умовах конкуренції, постійно схильні до змін зовнішнього середовища. Це означає, що для підприємств необхідно формувати довгострокову стратегію розвитку, яка б дала їм змогу оперативно реагувати на зміни й залучати інвестиції, необхідні для функціонування [3].

Неправильна оцінка стану підприємства може спричинити катастрофічні наслідки, тому під час вибору механізму використання конкурентних переваг компанії для усунення загроз і зменшення впливу слабких сторін важливо враховувати поточний стан підприємства. Цінним методом такого аналізу виступає матриця стратегічного положення й оцінювання дій, або SPACE-матриця.

На прикладі дитячого оздоровчого комплексу «Райський куточок» сформовано SPACE-методику, тобто визначення ринкової позиції та базової стратегії підприємства, що ґрунтувалась на певних критеріях.

Кожному з вибраних чинників у межах однієї групи факторів було виставлено експертну оцінку за 5-бальною шкалою та присвоєно ваговий коефіцієнт від 0 до 1, що визначає значущість кожного критерія щодо всієї сукупності критеріїв. Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, де кожна піввісь є поданням загального критерія за групою [3].

Рекомендований тип стратегії повинен уточнитися конкретними рішеннями, тобто уточнюючими стратегіями, наборами типових стратегічних рішень, які конкретизують рух підприємства у цій бізнес-галузі господарювання відповідно до конкретних умов ринку та стану підприємства.

Розрахунок зваженої оцінки фінансової сили за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок» наведено у табл. 1.

Отже, загальна оцінка фінансової сили підприємства становить 4 бали. Це свідчить про збалансованість критерія.

Задля оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом SPACE-аналізу було розроблено табл. 2 та використано такі критерії, як ринкова частка, якість послуги, прихильність споживачів, тип і тіснота зв'язку зі споживачами, цінова політика, ступінь вертикальної інтеграції.

Отже, початкову та головну роль відіграє рівень конкурентоспроможності. Загальна оцінка цього критерія для аналізованого підприємства становить 3,8 бали. У цьому разі результат свідчить про покращення факторів, що характеризують конкурентоспроможність.

Наступним критерієм для оцінювання є стабільність галузі, що характеризується за такими

критеріями, як стабільність прибутку, стабільність грошової одиниці, рівень і темпи інфляції, маркетингові та рекламні можливості, загальний рівень конкуренції, цінова еластичність попиту.

У табл. 3 проаналізовано детально кожен із наведених факторів впливу.

Оскільки нестабільність підприємства є його загрозою, то аналіз наведеного критерія є одним із важливих. Загальний бал становить 3,6, тому доходимо висновку, що галузь комплексу набуває динамічного розвитку.

Останній фактор, що впливає на вибір стра-

тегії підприємства, – це привабливість галузі (ПГ) (табл. 4). Спираючись на специфіку комплексу, ми вибрали такі критерії, як потенціал росту, використання ресурсів, середньогалузева норма прибутку, капіталомісткість і легкість входження на ринок.

За допомогою привабливості галузі формується більш приваблива конкурентна стратегія. У цьому разі загальна оцінка наведеного критерія становить 4,5, що свідчить про середній стан фактору, який переходить у сильний та набуває переваг.

Таблиця 1

Результати оцінки фінансової сили (ФС) за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»

Критерій	Оцінка, балів	Значимість	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Ліквідність	4	0,05	0,2
Оборотність обігових активів	2	0,05	0,1
Фондовіддача	4	0,1	0,4
Рентабельність власного капіталу	3	0,15	0,5
Фінансова незалежність	3	0,2	0,6
Стабільність отримання прибутку	5	0,25	1,25
Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
Стійкість до фінансового ризику	5	0,15	0,75
Загальна оцінка критерія		1	4

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 2

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства (КП) за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»

Критерій	Оцінка, балів	Значимість	Зважена оцінка, балів
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Ринкова частка	4	0,2	0,8
Якість послуги	4	0,2	0,8
Прихильність споживачів	2	0,1	0,2
Цінова політика	4	0,3	1,2
Ступінь вертикальної інтеграції	4	0,2	0,8
Загальна оцінка критерія		1	3,8

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 3

Результати оцінювання стабільності галузі (СГ) за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»

Критерій	Оцінка, балів	Значимість	Зважена оцінка, балів
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	3	0,1	0,3
Стабільність грошової одиниці	2	0,3	0,6
Рівень і темпи інфляції	5	0,2	1
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,15	0,6
Загальний рівень конкуренції	2	0,05	0,1
Цінова еластичність попиту	5	0,2	1
Загальна оцінка критерія		1	3,6

Джерело: власна розробка авторів

Результати оцінювання привабливості галузі (ПГ) за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»

Критерій	Оцінка, балів	Значимість	Зважена оцінка, балів
Привабливість галузі (ПГ)			
Потенціал росту	5	0,1	0,5
Використання ресурсів	4	0,2	1,2
Середньогалузева норма прибутку	5	0,15	0,75
Капіталомісткість і легкість входження на ринок	4	0,2	0,8
Суспільна привабливість	5	0,25	1,25
Загальна оцінка критерія		1	4,5

Джерело: власна розробка авторів

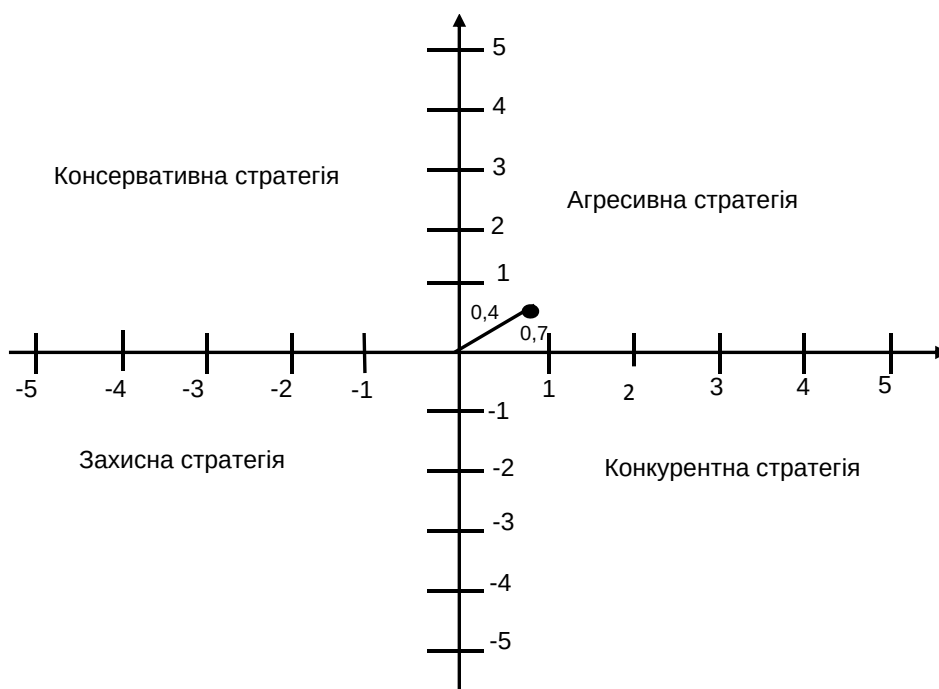


Рис. 1. Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»

Джерело: власна розробка авторів

В результаті одержання зважених оцінок чотирьох ключових факторів побудовано вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE, що вказує на тип стратегії підприємства (рис. 1), за координатами, що розраховано за формулами (1) та (2):

$$X = \text{ПГ} - \text{КП } 1 \quad (1)$$

$$4,5 - 3,8 = 0,7;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ } 2 \quad (2)$$

$$4 - 3,6 = 0,4.$$

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу побудовано за такими двома точками: O (0; 0) та P (0,7; 0,4) (рис. 1).

Отже, за допомогою SPACE-аналізу визначено, що перспективною стратегією розвитку ДОК «Райський куточок» є агресивна, що свідчить про

доцільність впровадження досліджених раніше стратегій.

Висновки з проведеного дослідження.

Стратегічне планування як найбільш важливий елемент стратегічного управління є необхідним інструментом досягнення підприємством своїх цілей, але було виявлено, що в сучасних умовах постає проблема реалізації стратегічних планів, виникає проблема доцільності стратегічного планування. На прикладі дитячого оздоровчого комплексу «Райський куточок» доведено, що така ситуація спричинена низкою різних зовнішніх факторів [5, с. 45–53]. Основним способом покращення діяльності організації є постійне коригування стратегічних планів. Критичне обґрунтування за методикою SPACE підтвердило доречність розроблення стратегічного планування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Боднарчук В.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / за ред. І.Я. Люта. Львів : Львівський державний аграрний університет, 2003. 134 с.
2. Зелль А. Дослідження зв'язку стратегічного і тактичного планування. *Журнал європейської економіки*. 2006. № 4. С. 464–480.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 257 с.
4. Могилова А.Ю. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро, 2011. 115 с.
5. Хентце Й. Основные цели стратегического менеджмента. *Проблемы теории и практикум управления*. 1989. № 12. С. 45–53.

REFERENCES:

1. Zell A. (2006) Doslidzhennia vzaiemozv'iazku stratehichnoho i taktychnoho planuvannia [Research on the relationship of strategic and tactical planning]. *Zhurnal yevropejs'koj ekonomiki*, vol. 4, pp. 464–480.
2. Bodnarchuk V.V. (2003), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Navchal'nij posibnik dlya studentiv ed. I.Ya. Lyuta, Lviv, Ukraine.
3. Mishchenko A.P. (2004), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Navchal'nij posibnik dlya studentiv, Centr navchal'noj literaturi.
4. Mogilova A.Yu. (2011) *Stratehichnyi marketynh* [Strategic Marketing]. Navchal'nij posibnik dlya studentiv vishchij navchal'nikh zakladiv. Dnipro.
5. Hentze J. (1989) Osnovni tsili stratehichnoho upravlinnia [The main goals of strategic management], *Problemy teorii i praktikum upravleniya*.