

УДК 622.012.001.5.003:339.138

В. Я. Нусінов,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств гірничо-металургійного комплексу, ДВНЗ "Криворізький національний університет"

С. П. Лобов,

к. е. н., доцент кафедри обліку, аналізу, аудиту і адміністрування підприємств гірничо-металургійного комплексу, ДВНЗ "Криворізький національний університет"

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ КОМБІНАТІВ ЗА МОДЕЛЮ SPACE ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

V. Nusinov,

doctor of Economics, Professor, head. Department of accounting, analysis, auditing and administration of the enterprises of a mining and metallurgical complex, SHEI "Kryvyi Rih National University"

S. Lobov,

PhD in Economics, Associate professor of the Department of accounting, analysis, auditing and administration of the enterprises of a mining and metallurgical complex, SHEI "Kryvyi Rih National University"

### STRATEGIC ANALYSIS OF ORE MINING AND PROCESSING ENTERPRISES BY SPACE MODEL AND DETERMINE DIRECTION OF INCREASING ECONOMIC EFFICIENCY OF THEIR ACTIVITY

**У статті на основі матричної моделі SPACE запропоновано концептуальний підхід до визначення ефективного (потенційно) вектору корпоративної стратегії гірничо-збагачувального комбінату (ГЗК) в умовах змінної кон'юнктури ринку залізорудної продукції (ЗРП). Для формування об'єктивних (узгоджених) оцінок параметрів моделі SPACE та з метою забезпечення доказової бази вибору (найбільш вигідного) напрямку розвитку бізнесу запропоновано комбінований формат організації роботи менеджерів ГЗК та зовнішніх експертів у процесі стратегічного аналізу, що базується на поєднанні принципів "мозкового центру", "крос-функціональної команди" та "мозкового штурму". Обґрунтований у статті концептуальний підхід до підвищення об'єктивності вибору корпоративної стратегії ГЗК на основі визначення оптимального вектору стратегії підприємства за методом SPACE-аналізу, реалізовано за авторським підходом до організації збору та обробки експертних оцінок з використанням сучасних маркетингових технологій. На прикладі ПАТ "ПівдГЗК" розглянуто ідентифікацію стратегічного положення ГЗК, окремих областей його діяльності, визначено та обґрунтовано стратегічний вектор розвитку бізнесу та сформовано систему стратегічних альтернатив.**

**In the paper on the basis of SPACE matrix model proposed conceptual approach to determine the effective (potentially) corporate strategy vector of Iron Ore Enrichment Works in variable iron ore market conditions. To generate objective (concerted) estimates of the SPACE model parameters and to provide an evidence base the choice (most profitable) of business development direction proposed the combined format of organization the analysis by experts group of management of mining enterprise and external experts in strategic analysis (SPACE), based on the principles of "brain center", "cross-functional team", "brainstorming". Substantiated in article conceptual approach to improve the objectivity of the selection of corporate strategy based on determining the optimal vector of enterprise strategy by the SPACE-analysis, implemented by the author's approach to organization of the collection and processing of expert estimations using modern marketing techniques. An application to the PJSC "Southern Iron Ore Enrichment Works" reviewed the identification of strategic position of Iron Ore Enrichment Works and specific areas of its operations, defined and substantiated strategic vector of the business development and formed a system of strategic alternatives.**

**Ключові слова:** вектор стратегічного розвитку, гірничо-збагачувальний комбінат (ГЗК), SPACE матриця, стратегічний аналіз, стратегічне положення бізнесу, концептуальний підхід.

**Key words:** strategic development vector, Iron Ore Enrichment Works, SPACE matrix, strategic analysis, strategic business position, conceptual approach.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Як показує практика, небагато з українських компаній виробників залізорудної продукції (ЗРП) постійно застосовують в економічній практиці бізнес-планування методи аналізу ринку та про-

водять комплексні маркетингові дослідження, дозволяючи легко конкурувати з ними на ринках іноземним (транснаціональним) компаніям. Це визначає можливість реалізації незадіяного потенціалу організації діяльності гірничо-металургійних компаній, зок-



**Рис. 1. Основні етапи визначення стратегічних позицій ГЗК та шляхів підвищення конкурентних позицій ПАТ "ПівдГЗК" методом SPACE**

рема гірично-збагачувальних комбінатів (ГЗК) з використанням сучасних інструментів стратегічного менеджменту для підвищення ефективності управління, спираючись на найкращу галузеву бізнес-практику розвитку та вирішення завдань розвитку компаній.

Головною проблемою, на вирішення якої спрямована дана стаття, є визначення ефективного вектору корпоративної стратегії розвитку ГЗК в умовах змінної кон'юнктури ринку ЗРП на основі достатньої доказової бази, що спирається на урахування експертних оцінок топ-менеджменту ГЗК, інших учасників бізнесу (stakeholder's) та галузевих експертів щодо стану та стратегічного потенціалу розвитку бізнесу та зовнішнього середовища його функціонування.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що проблеми стратегічного аналізу підприємства постійно перебувають у центрі уваги вчених-економістів. У класичних роботах І. Ансоффа [1], Р. Акоффа [2], К. Ендрюса [3], А.Д. Чендлера [4], М. Портера [5] покладено основи стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепції стратегічної орієнтації фірми. Підходам до розробки стратегії приділена увага у стратегічних матричних моделях: Boston Consulting Group (BCG) Grows-Share Matrix [6], Матриця General Electric (GE)/McKinsey [1, 7], Shell/Direct Policy Matrix (DPM) [8], Hofer & Schendel [9], SPACE [10] та інших. У результаті практичного застосування на підприємствах різних галузей виявлено, що інструменти (консалтингові) стратегічного менеджменту мають ряд недоліків, що походить, насамперед, від їх природи. Являючись моделями, вони багато чого ігнорують, спрощують, приховують, тому усі інструменти мають проблеми практичного використання.

При вагомій науковій та практичній значущості існуючих досліджень, не всі питання цієї багатогранної проблеми знайшли своє вирішення. Необхідне визначення та адаптація до галузевої специфіки (ринку ЗРП) тих інструментів світової бізнес-практики стратегічного менеджменту, що довели свою ефективність при економічному впровадженні рекомендацій, отриманих на їх основі (результатів стратегічного аналізу).

Не зважаючи на наявність стратегічних досліджень ГЗК, до цього часу у наукових роботах недостатньо розглянуто питання визначення ефективного стратегічного вектору розвитку ГЗК, що можливо на основі застосування у практиці стратегічного аналізу на ГЗК моделі стратегічного аналізу — SPACE. Це визначає актуальність даної статті та її практичну значимість для ГЗК.

### МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою дослідження є визначення методу ідентифікації стратегічного положення та визначення найбільш вигідного вектору

стратегічного розвитку для бізнесу ГЗК, а також окремих областей діяльності підприємства, як суб'єкту ринку.

Мета статті досягається на основі вирішення основних завдань на прикладі ПАТ "Південний ГЗК" (ПАТ "ПівдГЗК"):

- визначити стратегічне положення організації, оцінити в цілому привабливість сфери діяльності організації, а також здатність ГЗК конкурувати на ринках;

- виявити сильні і слабкі сторони ГЗК на даному ринку, а також можливі загрози з боку конкурентів, намітити заходи їх попередження;

- визначити шляхи підвищення конкурентних позицій ПАТ "ПівдГЗК";

- сформулювати систему стратегічних альтернатив та визначити опти-

мального вектору корпоративної стратегії ГЗК (ПАТ "ПівдГЗК") в умовах змінної кон'юнктури ринку ЗРП, спрямованого на максимізацію прибутковості бізнесу та забезпечення сталості економічного зростання на горизонті стратегічного планування.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Модель SPACE-аналізу [1] використовуються в стратегічному управлінні. Вона застосовується до ключових рішень, які виносяться вищим керівництвом (Senior Management) організації, зокрема засновниками бізнесу, менеджментом материнської компанії, щодо бізнес-одиниць та/або його Топ-менеджментом компанії: Генеральним директором (CEO), Головою Правління. Реалізація даного методу (SPACE) відноситься до компетенції топ-менеджменту ГЗК, зокрема CEO та SE.

Проведення SPACE здатне забезпечити процес прийняття управлінських рішень щодо вибору правильного (найбільш ефективного) загального вектору стратегії ГЗК з урахуванням умов зовнішнього середовища та конкурентних позицій у ньому компанії, що і є кінцевим результатом та головним завданням SPACE-аналізу. При цьому варто зауважити, що дана методика може бути використана як для вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності ГЗК, так і для вирішення стратегічних та тактичних завдань, проблемних чи кризових ситуацій у роботі ГЗК, при цьому етапність SPACE-аналізу (рис. 1) зберігається, але відповідно до завдань змінюється набір факторів, що впливають на позицію фірми. Тому, у рамках даної статті ми обмежимося лише методикою SPACE.

Метод конструктивного стратегічного аналізу SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation — стратегічного положення та оцінки дій) слідує безпосередньо зі SWOT-аналізу. Він ґрунтується на твердженні, що фінансова сила підприємства — "FS" ("сильна сторона", за складовою — "фінанси") та конкурентоспроможність продукції — "CA" ("сильна сторона", за складовою — "продукція") є головними чинниками, що визначають стратегічну позицію підприємства, тоді як переваги галузі — "IA" і стабільність ринку — "ES" є характеристиками, які мають велике значення для галузі в цілому.

Розглянемо методіку застосування SPACE для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної загальної стратегії розвитку ГЗК. Стратегічний аналіз за даною методикою проведено на прикладі ПАТ "ПівдГЗК".

У проведеному у статті аналізі кожен показник, який характеризував ключові критерії, оцінювався за 6-бальною шкалою зовнішніми експертами на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з нормативним їх значенням для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації в економічній ситуації в галузі.

Використовувана шкала експертних оцінок факторів стратегічної позиції ГЗК за моделлю SPACE (6-бальна): 1—2 — слаб-

кий стан фактору; 3—4 — середній стан фактору; 5—6 — сильний стан фактору.

Використовувана шкала зважування оцінок критеріїв: від 0,1 (слабкий вплив) до 0,9 (сильний вплив фактора на параметр), при цьому сумарний вплив факторів (сума вагових коефіцієнтів) повинна дорівнювати 1.

Розрахунок зважених оцінок критеріїв моделі SPACE описується формулою (1):

$$\bar{a}_{ij\text{comp.}} = \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij} * w_{ij}}{n} \quad (1)$$

де  $\bar{a}_{ij\text{comp.}}$  — середнє арифметична бальна оцінка зважених експертних оцінок і-го фактору, що характеризує j-й параметр моделі SPACE для підприємства;

n — кількість експертних оцінок і-го фактору;

i — індекс факторів, що характеризує j-й параметр моделі SPACE;

j — індекс фактору моделі SPACE для компанії;

$a_{ij}$  — значення експертної бальної оцінки і-го фактору j-го параметру моделі SPACE;

$w_{ij}$  — питома вага (важливість) і-го фактору j-го параметру моделі SPACE;  $w_1 + w_2 + \dots + w_n = 1$ .

Формула для розрахунку параметрів моделі SPACE має наступний вигляд (2):

$$A_{j\text{comp.}} = \sum_{j=1}^m \bar{a}_{ij\text{comp.}} \quad (2)$$

$A_{j\text{comp.}}$  — бальна експертна оцінка j-го критерію моделі SPACE;

m — кількість (і-их) параметрів j-го критерію моделі SPACE.

Ми провели оцінку конкурентних позицій підприємства на світовому ринку ЗРП з використанням методики стратегічного аналізу — матриці SPACE. Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE представляються у таблиці 1.

Розрахунок вектору рекомендованої стратегії ПАТ "ПівдГЗК" за методикою SPACE здійснюється за наступними формулами (3, 4), що дозволяють описати координати точок у двовимірній площині даної моделі:

$$X = IA - CA \quad (3)$$

$$Y = FS - ES \quad (4)$$

$$X = 4,03 - 3,87 = 0,16;$$

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

Таким чином, координати точок, що визначають вектор рекомендованої стратегії ПАТ "ПівдГЗК" за SPACE методом:

А. точка початку вектора: завжди знаходиться в точці початку координат;

В. кінець вектора — в точці з координатами: (0,16; 0,4).

В проведенні стратегічного аналізу ГЗК за SPACE методом для забезпечення об'єктивності стратегічного аналізу пропонується задіяти як експертів компанії (топ-менеджмент), так і зовнішніх галузевих експертів із числа учасників бізнесу (stakeholder's) та консультантів, що володіють цінним досвідом (інсайт), що охоплює різні аналізовані сфери діяльності бізнесу. Основними функціональними складовими діяльності ГЗК, що виробляють і реалізують ЗРП є виробництво, фінанси, збут. Це дозволить надати якісні зважені оцінки, які обґрунтують вибір конкретної корпоративної стратегії. Для забезпечення оптимального ступеня узгодженості оцінок може бути застосований метод Делфі, проте дана стаття надає простий і доступний альтернативний варіант процесу експертних оцінок та їх обробки.

Тому, зважаючи на об'єктивну значимість ефективного стратегічного вибору вектору ГЗК, у процесі реалізації основних

**Таблиця 1. Результати узагальнених зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ПАТ "ПівдГЗК"**

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова сила підприємства (Financial strength) (FS)	4,00
2	Конкурентоспроможність підприємства (Competitive advantage) (CA)	3,87
3	Привабливість галузі (Industry Attractiveness) (IA)	4,03
4	Стабільність галузі (Environmental Stability) (ES)	3,60
спарклайни оцінок діапазону критеріїв 1-4		

етапів визначення позиціонування та шляхів підвищення конкурентних позицій бізнесу методом SPACE бажано задіяти топ-менеджерів та експертів, що є фахівцями (підприємства, афілійованих структур чи спеціалізованих організацій-партнерів) за функціональним спрямуванням та займають відповідні посади:

— Топ-менеджмент (експерт рівня — Директор підприємства (CEO));

— виробництво (експерт рівня — SE);

— комерція (у т.ч. збут) і фінанси (у т.ч. інвестиції) (експерт рівня — SE).

З точки зору різного профілю фахівців, можлива необхідність окремих оцінок та, як наслідок, їх значний розкид. З метою забезпечення об'єктивності SPACE-аналізу, узгодженості процесів на основних етапах його проведення та обробки рекомендацій (за даним методом) доцільним є комбінований формат організації взаємодії експертів ГЗК для створення "мозкового центру" на основі принципу "крос-функціональної команди" з метою ефективною реалізації потужних методів організації процесу розробки стратегії, зокрема "колективної генерації ідей" та "мозкового штурму".

На основі результатів узагальненої зваженої бальної оцінки стратегічних позицій ПАТ "ПівдГЗК" за параметрами моделі SPACE-аналізу (табл. 2) та визначення вектору рекомендованої стратегії ГЗК даним методом будується "Полігон матриці SPACE", що дозволяє на основі графічного аналізу результатів узагальненої бальної оцінки параметрів отримати вектор стратегії ГЗК та відобразити стратегічний потенціал компанії на основі багатокритеріальної методики (рис. 2).

Рекомендована агресивна стратегія, що і відзначено на малюнку.

Агресивна позиція — стан типовий в привабливій галузі промисловості з певною невизначеністю обстановки, що має місце у аналізованій галузі:

— визначає активність та стабільність галузі, в якій ГЗК має певні переваги: фінансово сильне підприємство з конкурентоздатним продуктом на стабільному (за обсягами загального попиту) і динамічному ринку (табл. 2);

— критичним є поява нових конкурентів;

— позиція дозволяє активно реагувати на зміну ринкової ситуації, збільшувати свою частку на ринку, підвищувати конкурентоспроможність продукції;

— компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу;

— загрози не досить значні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні стратегічних інтересів.

Механізми і заходи (дії) за наступними рекомендаціями, отриманими на основі застосування методики SPACE до ПАТ "ПівдГЗК", необхідно спрямувати на:

1. Розширення у напрямі виробництва і збуту:

— розвиток виробництва і збуту ЗРП в умовах сучасних активних трансформації ринкового механізму (розпочались 2004 р.; інтенсифікувались 2008 р., по цей час; виражені переходом від ціноутворення на ЗРП за річними контрактами на основі щорічних перемовин виробників та споживачів до короткострокових контрактів на основі спотових та біржових котирувань) викликали перебудову усталеної системи галузеві економіки через зміну часових характеристик економічних процесів зі



Таблиця 2. Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу ПАТ "ПівдГЗК"

Критерії	Оцінка			Важкість	Зважена оцінка, балів			Середня зважена оцінка, балів
	Експерт № 1 (CEO)	Експерт № 2 (SE)	Експерт № 3 (SE)		Експерт № 1 (CEO)	Експерт № 2 (SE)	Експерт № 3 (SE)	
Фінансова сила підприємства (Financial strength) (FS)								
Рентабельність інвестицій	3	5	5	0,3	0,9	1,5	1,5	1,30
Рентабельність власного капіталу	3	4	5	0,2	0,6	0,8	1	0,80
Динаміка прибутку	3	3	5	0,1	0,3	0,3	0,5	0,37
Фінансова автономія	4	3	4	0,2	0,8	0,6	0,8	0,73
Платоспроможність підприємства	4	5	4	0,1	0,4	0,5	0,4	0,43
Рівень фінансового ризику	4	3	4	0,1	0,4	0,3	0,4	0,37
Загальна оцінка критерію FS				1,0	3,4	4,0	4,6	4,00
Конкурентоспроможність підприємства (Competitive advantage) (CA)								
Чиста рентабельність реалізованої продукції	4	3	4	0,2	0,8	0,6	0,8	0,73
Чиста рентабельність виробництва	4	4	4	0,2	0,8	0,8	0,8	0,80
Частка ринку	2	3	2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,23
Конкурентоспроможність продукції	4	5	4	0,3	1,2	1,5	1,2	1,30
Використання ОВФ	4	4	4	0,2	0,8	0,8	0,8	0,80
Загальна оцінка критерію CA				1,0	3,8	4,0	3,8	3,87
Привабливість галузі (Industry Attractiveness)(IA)								
Рівень прибутку	5	4	4	0,4	2	1,6	1,6	1,73
Стадія життєвого циклу галузі	4	4	4	0,3	1,2	1,2	1,2	1,20
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	3	3	0,3	1,5	0,9	0,9	1,10
Загальна оцінка критерію IA				1,0	4,7	3,7	3,7	4,03
Стабільність галузі (Environmental Stability) (ES)								
Стабільність прибутку	3	3	3	0,5	1,5	1,5	1,5	1,50
Рівень розвитку інноваційної діяльності	4	4	4	0,2	0,8	0,8	0,8	0,80
Маркетингові та рекламні можливості	4	5	4	0,3	1,2	1,5	1,2	1,30
Загальна оцінка критерію ES				1,0	3,5	3,8	3,5	3,60

збільшенням їх частоти. Це визначає сучасний ринок ЗРП як непараметрично нестаціонарний процес зі зростанням значення інформації (кількість та невизначеність якої підвищується через волатильність ринку), зокрема характеристик її точності і швидкості (своєчасності) для забезпечення ефективності як стратегічного, так і операційного рівня управління суб'єктів ринку. Це визначає необхідність підтримки управлінських рішень достатньою кількістю релевантної інформації, опосередковуючи єдине можливе рішення — впровадження інструментарію автоматизованих інформаційних систем (АІС), що достатній для забезпечення швидкості реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища для адаптації бізнесу до цих умов на основі планування та контролю реалізації заходів з використанням ІТ;

— додаткове підвищення якості виробництва ЗРП спрямоване на максимізацію конкурентоспроможності продукції на цільових ринках збуту із забезпеченням максимального задоволення запитів ключових груп споживачів за оптимальним співвідношенням "ціна:якість";

— розширення присутності компанії на світовому ринку ЗРП, зокрема на географічних сегментах Європи і Азії, збільшення покриття збутовою діяльністю: посилений розвиток / розширення офіційної збутової мережі по всьому світу із максимальним використанням потенціалу афільованих компаній, а саме можливостей Групи Метінвест (в т.ч. Metinvest International S.A.), що здійснює опосередковане управління збутом ПАТ "ПівдГЗК";

— збільшення продажів через розвиток збутової (дистрибуторської) мережі підприємства і афільованих компаній за актуальними напрямками, за ефективними логістичними схемами (велика зона охоплення покупців кожного); відкриття додаткових філій і збільшення складських приміщень у найбільш привабливих регіонах концентрації споживачів у світі з розташуванням їх у місцях, позиції і інфраструктура (транспортні розв'язки) яких надає можливості для швидкого доступу на такі ринки з метою підвищення ефективності збуту за рахунок реагування на виникнення сприятливих ринкових ситуацій при спот торгівлі ЗРП;

— вихід на нові ринки ЗРП (біржові), розширення продажів через нього розвиток інтертрейдингу та/чи розгляд створення електронного майданчику;

— розвиток напрямків торгівлі як на реальному, так і на строковому ринку (деривативів) для використання можливостей зустрічної торгівлі з метою хеджування та підвищення прибутковості збутової діяльності.

## 2. Цінову війну з конкурентами:

— для реалізації активних дій (тактичних та стратегічних) у галузі ціноутворення на ринку ЗРП (річних контрактів, спот, строковому) в умовах змінної кон'юнктури, необхідно забезпечення гнучкості ціноутворення, шляхом впровадження заходів із забезпечення достатнього резерву ("маркетингового простору ціноутворення") для подолання бар'єрів ринку ЗРП, встановлених "Великою трійкою" (олігополістів — Vale, BHP, Rio Tinto) через зниження вартості ЗРП для підвищення конкурентоспро-

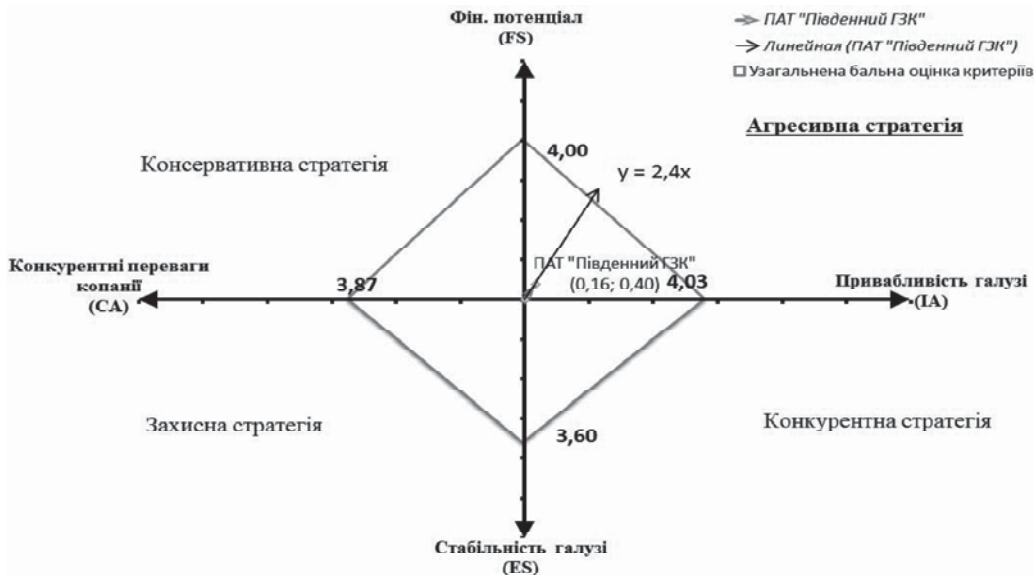


Рис. 2. Полігон матриці SPACE та побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ГЗК (на прикладі ПАТ "ПівдГЗК")

можності ціни у споживача (більшість контрактів світового ринку на ЗРП є експортними, на умовах поставок CFR, CIF), що доцільно на основі скорочення найбільш витратних статей видатків та використання ефекту масштабу, зокрема одним з пріоритетних є скорочення витрат на фрахт, що на даний момент складають близько 50% у ціні ЗРП при поставках до китайських споживачів;

— гнучка система конкурентного ціноутворення та знижок з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги в умовах змін кон'юнктури ринку ЗРП під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників та забезпечення лояльності покупців;

— активні / агресивні стратегії маркетингового ціноутворення на продукцію і послуги ПАТ "ПівдГЗК".

3. Освоєння нових секторів (сегментів ринку):

— вихід на нові сегменти ринку ЗРП (цінові, географічні та інші) та їх розвиток за рахунок забезпечення можливостей поставок на привабливі для ГЗК сегменти ринку, що мають економічний та індустріальний потенціал для споживання продукції підприємства, а також визначення і використання можливостей для забезпечення пропозиції на цих ринках ЗРП із привабливими для споживачів параметрами, зокрема за співвідношенням ціни і якості, шляхом сертифікації якості продукції, створення і розвитку інфраструктури для постачання і зберігання (складської філіальної мережі, площ для) ЗРП у портах країн споживачів

та придбання часток (акцій) у організаціях, що здатні забезпечити попит на продукцію ГЗК, для забезпечення обсягів реалізації, а також накопиченням оптимальних обсягів ЗРП для її збуту у періоди сприятливої кон'юнктури ринку.

4. Просування продуктів:

— концентрат (ЗРК) та агломерат залізорудні, акцентуючись на основному (ЗРК) продукті у портфелі ГЗК, від реалізації якого отримує у середньому 82,5% доходу;

— пошук ринків збуту, що мають попит на продукцію ГЗК та диференціація продукту на основі адаптації параметрів продукції до рівня, що відповідає запиту споживачів та конкуренції на основі оптимізації пропозиції існуючих продуктів у портфелі ГЗК чи досягнення нового рівня якості та вартості, сертифікація якості ЗРП за актуальними для привабливих сегментів ринків стандартами (регіональними міжнародними та/чи світовими) з метою забезпечення ефективного збуту;

— просування ЗРП підприємства, шляхом виходу ЗРК підприємства на біржовий ринок та забезпечення оптимально високої якості даної продукції для посилення переговорних цінних позицій і позбавлення від цінового диспаритету.

Наступним кроком визначимо стратегію ГЗК за SPACE-методом на основі стратегічного потенціалу компанії (SP). Отримавши координати точки, що визначає стратегічний потенціал ГЗК, на основі вектору побудованого при поєднанні двох точок

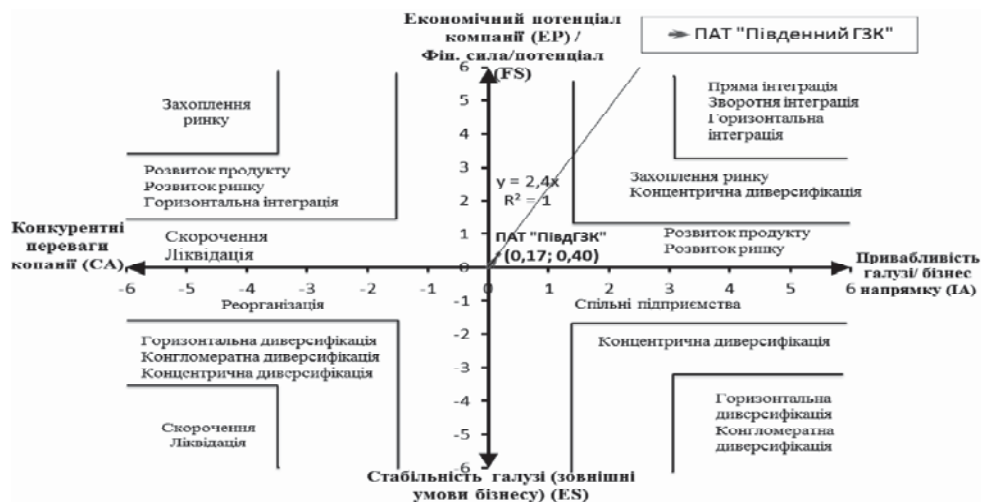


Рис. 3. Визначення стратегії ПАТ "ПівдГЗК" SPACE-методом. Стратегічний потенціал (SP) ГЗК

визначимо рекомендовані доцільні стратегії за методом побудови SPACE-матриці ГЗК (рис. 3).

За результатами побудови матриці SPACE (The SPACE Matrix) отримано рекомендації, щодо доцільної стратегії ПАТ "ПівдГЗК":

- розвиток продукту — прагнення збільшити обсяг реалізації через покращення або модифікацію своєї продукції;
- розвиток ринку — виведення своєї продукції на ринок в нових географічних регіонах.

## ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Корпоративна стратегія ГЗК визначена на основі SPACE-аналізу, виходячи з розрахованого вектору стратегічного потенціалу підприємства, дозволила комплексно оцінити стратегічні позиції і потенціал ГЗК та визначити найбільш ефективний (потенційно) напрям довгострокової стратегії. Рекомендації, щодо доцільної стратегії ГЗК спрямованої на розвиток продукту та розвиток ринку отримують своє розширення на наступних логічно і структуро-послідовних етапах стратегічного аналізу та планування розвитку компанії та будуть уточнені з використанням відповідних даному завданню стратегічних методик.

Виходячи з вищевикладеного, можна констатувати, що комбіноване застосування маркетингових технологій у стратегічному плануванні дозволяє істотно підвищити якість розробки концепції та програми диверсифікації діяльності ГЗК. Новизна запропонованого і застосованого підходу полягає в тому, що використаний комбінований формат організації взаємодії групи експертів аналізованого ГЗК (менеджерів) та зовнішніх галузевих експертів для створення "мозкового центру" на основі принципу "крос-функціональної команди" з метою ефективної реалізації методу "колективної генерації ідей" та "мозкового штурму" для максимізації ефективності ідентифікації стратегічного стану бізнесу та забезпечення істотної доказової бази вибору найбільш доцільного (максимально ефективного) вектору стратегічного розвитку ГЗК у рамках корпоративної стратегії. Експертні оцінки групуються та зважуються. Таким чином, досягається узгодженість різних оцінок (внутрішніх та зовнішніх експертів), забезпечується обґрунтування концепції стратегічного розвитку бізнесу для залізничного підприємства.

У проведенні стратегічного аналізу брали участь експерти ГЗК та зовнішні галузеві фахівці, діяльність яких охоплює різні сфери діяльності на підприємстві. Це дозволило надати якісні зважені оцінки, які обґрунтували вибір конкретних стратегій.

Механізми і заходи (дії) за наступними рекомендаціями, отриманими на основі застосування методики SPACE до ПАТ "ПівдГЗК", необхідно спрямувати на: розширення у напрямі виробництва і продажів, цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів (привабливих сегментів ринку); просування продуктів і підвищення ділової репутації компанії як надійного бізнес-партнера (іміджу); адаптація параметрів ринкової пропозиції існуючих продуктів у продуктовому портфелі підприємства до запитів споживачів та рівня конкуренції та існуючих та потенційних (привабливих) ринках збуту, репозиціонування продуктів ГЗК на існуючих ринках.

За результатами побудови матриці SPACE (The SPACE Matrix) отримано рекомендації, щодо доцільної стратегії ПАТ "ПівдГЗК": розвиток продукту; розвиток ринку.

Напрямами подальших досліджень авторів є наступні:

- адаптація найбільш ефективних інструментів світової бізнес-практики стратегічного менеджменту до специфіки ринку ЗРП для удосконалення механізму стратегічного планування ГЗК, спрямованого на максимізацію прибутковості бізнесу (на горизонті стратегічного планування);
- розробка алгоритму стратегічного управління ГЗК та підсистеми стратегічного планування на основі комплексного використання моделей стратегічного менеджменту;

— використання бенчмаркінгового підходу для підвищення достовірності визначення потенційної економічної ефективності стратегічних рекомендацій за моделями стратегічного менеджменту;

— застосування найкращого досвіду світової бізнес-практики для визначення найбільш ефективних підходів (інструментарію) до вирішення стратегічних та тактичних (поточних) завдань бізнесу, підвищення конкурентоспроможності ПАТ "ПівдГЗК", прибутковості бізнесу у довгостроковій перспективі та оптимізації у середньо- і короткостроковій;

— практична реалізація розробленого підходу у формуванні оптимальної корпоративної стратегії ПАТ "ПівдГЗК" для забезпечення сталості економічного зростання компанії незалежно від фази економічного циклу.

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
2. Ackoff R. L. 1970. A Concept of Corporate Planning. John Wiley and Sons: N. Y.
3. Andrews K. R. 1971. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
4. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M. I. T. Press: Cambridge, 1962.
5. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
6. Брюс Д. Хендерсен. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. — М.: Бостонская консалтинговая группа, 2008.
7. McKinsey & Company. (2008). Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. The McKinsey Quarterly, September. [Online] Available: [https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring\\_ideas\\_The\\_GE-McKinsey\\_nine-box\\_matrix\\_2198](https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198) (July 10, 2010).
8. Hichens R.E., Robinson S.J.Q. and Wade D.P. The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 11, June 1978.
9. Hofer, C.W., & Schendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company.
10. Rowe H., Mason R., and Dickel K., Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982 — pp.155.

References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia.
  2. Ackoff, R. L. (1970), A Concept of Corporate Planning, John Wiley and Sons, N. Y., USA.
  3. Andrews, K. R. (1971), The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, USA.
  4. Chandler, A. D. (1962), Strategy and Structure: A. Chapter in the History of Industrial Enterprises, MIT. Press, Cambridge, USA.
  5. Porter, M. (1997), Stratehiia konkurentzii [Strategy competition], Osnovy, Kyiv, Ukraine
  6. Hendersen, Brjus D. (2008), Produktovyj portfel' [The product portfolio], Moscow, Russia.
  7. McKinsey & Company (2008). Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. The McKinsey Quarterly, September. [Online] Available: [https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring\\_ideas\\_The\\_GE-McKinsey\\_nine-box\\_matrix\\_2198](https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198) (July 10, 2010).
  8. Hichens, R.E., Robinson, S.J.Q. and Wade, D.P. (1978), "The Directional Policy Matrix: Tool for strategic Planning", Long Range Planning, vol. 11, pp. 8—15.
  9. Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Company, St. Paul, USA.
  10. Rowe, H. Mason, R. and Dickel, K. (1982), Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., N. Y., USA.
- Стаття надійшла до редакції 24.04.2014 р.