

### **ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА МАКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: SPACE-МЕТОД**

Метод SPACE заключается в том, что для организации оцениваются четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6.

SPACE-матрица формирует базовый профиль стратегического позиционирования стратегических зон хозяйствования (СЗХ) путем определения параметров внешней и внутренней среды. Для анализа предлагаются следующие параметры:

- внутренние факторы: факторы промышленного потенциала (IS); факторы финансового потенциала (FS).
- внешние факторы: факторы стабильности обстановки (ES); факторы конкурентных преимуществ (CA) [1, с. 45].

Каждый фактор является комплексным и зависит от ряда характеристик (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики комплексных параметров SPACE-матрицы

Факторы	Характеристики
Факторы стабильности обстановки (ES)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Технологические изменения;</li><li>– темпы инфляции;</li><li>– изменчивость спроса;</li><li>– диапазон цен конкурирующих продуктов;</li><li>– препятствия для доступа на рынок</li></ul>
Факторы промышленного потенциала (IS)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Потенциал роста и прибыли;</li><li>– финансовая стабильность;</li><li>– уровень технологии;</li><li>– степень использования ресурсов;</li><li>– производительность</li></ul>
Факторы конкурентных преимуществ (CA)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Доля рынка;</li><li>– качество продукции;</li><li>– жизненный цикл продукта;</li><li>– лояльность покупателей;</li><li>– вертикальная интеграция</li></ul>

Факторы финансового потенциала (FS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прибыль на вложения;</li> <li>– финансовая зависимость;</li> <li>– ликвидность;</li> <li>– необходимый имеющийся капитал;</li> <li>– поток денежных средств</li> </ul>
-------------------------------------	---

Процедура построения матрицы сводится к следующим этапам:

а) характеристики параметров оцениваются по шкале от 0 до 6. Оценивая факторы конкурентного преимущества и стабильности обстановки, следует учесть, что максимальное значение характеризует минимальное проявление фактора. Каждой характеристике присваивается вес, отражающий ее значимость в разрезе фактора;

б) на основе полученных оценок выводится средневзвешенная оценка по каждому из четырех анализируемых факторов;

в) средние значения для каждой из четырех групп факторов отображаются в координатах SPACE-матрицы и соединяются линиями (рисунок 1). Максимально удаленная от центра сторона показывает вектор развития СЗХ;

г) возможны следующие варианты состояния СЗХ:

- 1) если максимально удаленной от центра координат является сторона FS-IS, то организация находится в агрессивном состоянии;
- 2) если максимально удаленной является сторона IS-ES, то организация находится в конкурентном стратегическом состоянии;
- 3) если максимально удалена сторона в квадранте CA-FS, то организация находится в консервативном стратегическом состоянии;
- 4) если максимально удалена сторона в квадранте CA-ES, то организация находится в оборонительном стратегическом состоянии.



Рисунок 1 – Вариант положения СЗХ организации по SPACE-матрице

д) на основе варианта стратегии формируется перечень действий по ее реализации (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика стратегий СЗХ по SPACE-матрице

Положение	Характеристика положения и возможные действия
Агрессивное положение	Агрессивная стратегия подходит для финансово сильной фирмы, которая имеет преимущества в растущей и стабильной отрасли. Основные действия направлены на расширение производства и продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка, продвижение брендов
Конкурентное положение	Конкурентное положение является основой для наступательной стратегии, которая применяется, когда фирма имеет производственные преимущества в развивающейся, но нестабильной отрасли. Основные действия направлены на поиск финансовых ресурсов и развитие сбытовых сетей
Консервативное положение	Состояние наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. Компания при этом не имеет серьезных преимуществ. Усилия направлены на достижение финансовой стабильности. Важным фактором является конкурентоспособность продукта. Действия направлены на снижение себестоимости при повышении качества продукта или сокращение выпуска и выход на более перспективные рынки
Оборонительное положение	Ситуация, когда отрасль привлекательна, но у продукции низкая конкурентоспособность. Действия направлены на предотвращение угроз, а при отсутствии перспектив – уход с рынка

Получаемые в результате анализа рекомендации можно использовать для выработки стратегических ориентиров СЗХ организации. SPACE-матрица может быть использована самостоятельно (для первичной оценки позиции СЗХ организации на рынке) или как основа для дополнительного анализа, требующего применения других методов анализа и прогнозирования [2, с. 367].

#### Список используемой литературы

- 1 Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учеб./ А. Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.
- 2 Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент: учеб. / Б. Т. Кузнецов. – М.: Юнити, 2013. – 623 с.