

УДК 005.52:005.21:005.336.62:061.5

## Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств

Носонова Л.В.

методист факультету підвищення кваліфікації викладачів  
Сумського державного університету

У статті запропоновано вдосконалення методичного підходу до визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств, заснованого на використанні комбінації відомих інструментаріїв стратегічного аналізу. Пропозиції апробовано на матеріалах Сумського машинобудівного підприємства ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш».

**Ключові слова:** машинобудування, стратегічний потенціал, інноваційна стратегія розвитку, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, промислове підприємство.

Носонова Л.В. ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье предложено совершенствование методического подхода к определению уровня стратегического потенциала машиностроительных предприятий, основанного на использовании комбинации известных инструментариёв стратегического анализа. Предложения апробированы на материалах Сумского машиностроительного предприятия ПАО «Сумский завод Насосенергомаш».

**Ключевые слова:** машиностроение, стратегический потенциал, инновационная стратегия развития, SWOT-анализ, SPACE-анализ, промышленное предприятие.

Nosonova L.V. DETERMINATION OF THE LEVEL OF STRATEGIC CAPABILITIES OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The improvement of the methodical approach to determination of the level of strategic capability of machine-building enterprises based on the use of a combination of known tools of strategic analysis are proposed in this article. The proposals have been approved on the materials of machine-building enterprise JSC "Nasosenergomash Sumy".

**Keywords:** machine-building, strategic capability, innovative development strategy, SWOT-analysis, SPACE-analysis, industrial enterprise.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні тенденції розвитку економічних відносин визначають необхідність розроблення комплексного підходу до формування ефективної інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі з використанням новітніх чи вдосконалених методичних інструментів стратегічного аналізу.

Підґрунтям для визначення стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств є аналіз результатів економічної, фінансової, маркетингової, інвестиційної, інноваційної та виробничої сфер його діяльності.

Процес упровадження стратегічного підходу до управління на машинобудівних підприємствах України відбувається повільно у зв'язку з тим, що підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їхнього потенціалу, а проблеми його формування залишаються поза їхньою увагою. Водночас без визначеної стратегії розвитку

машинобудівних підприємств неможливе їх успішне функціонування у сучасному бізнес-середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Забезпечення стійких позицій у конкурентному бізнес-просторі та примноження підприємницького капіталу можливе лише за умови формування апаратом управління машинобудівних підприємств ефективної стратегії розвитку.

Необхідність проведення стратегічного аналізу розвитку підприємств підтверджена роботами таких вчених, як Н.В. Овсієнко [1], Т.Л. Нідзельська [2], О.Д. Гудзинський [3], О.С. Дроздова, Т.В. Карпенко [4], І.В. Бродюк [7], З.Є. Шершньова [9] та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Переважна більшість вчених для визначення стратегічної позиції машинобудівних підприємств пропонують використання універсальних інструментаріїв. Вважаємо, що є необхідність вдосконалення методик, які застосовують з метою визна-

чення рівня стратегічного потенціалу підприємств машинобудівної галузі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вдосконалення методичного підходу до проведення аналізу рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств з використанням матричних методів (SWOT-аналізу та SPACE-аналізу).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розробка інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудування починається з визначення рівня їх стратегічного потенціалу.

Як відомо, стратегічний аналіз – це аналіз середовища підприємства, на основі якого будується маркетинговий план і майбутня ринкова стратегія на ринку [1, с. 14].

Метою проведення стратегічного аналізу розвитку машинобудівних підприємств є визначення чинників стратегічного успіху.

Залежно від виду стратегічного аналізу виділяють методики стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив. Проміжне середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій. Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність факторів, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу підприємства [1, с. 14].

Більшість методів стратегічного аналізу підприємств проводяться із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів та базуються на результатах їх експертних оцінок.

Стратегічний потенціал підприємства – це наявність достатньої кількості ресурсів і компетенцій для розробки та реалізації стратегії, що зміцнює його конкурентну позицію [2, с. 129].

Рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається передусім потенційними можливостями підприємства:

- власним ресурсним забезпеченням та ресурсами зовнішнього середовища;
- збалансованістю стратегічного потенціалу та його адаптованістю до обраних стратегій розвитку підприємства;
- здатністю менеджменту підприємства сформувати упереджувальну систему управління стратегічним розвитком господарюючої структури та її потенціалом [3, с. 16].

Отже, стратегічний аналіз – це дослідження позитивних та негативних факторів, які впливають чи можуть вплинути на економічне становище підприємства у майбутньому.

За результатами проведення стратегічного аналізу створюється інформаційна база, яка дає змогу розробити комплексний стратегічний план розвитку підприємства.

Основними завданнями стратегічного аналізу є:

- визначення рівня конкурентоспроможності та переваг підприємств-конкурентів;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства, макроекономічних тенденцій та їх впливу на майбутній розвиток підприємства;
- аналіз внутрішнього середовища, кадрового потенціалу підприємства та його структури [4].

Чим частіше підприємство буде прогнозувати та проводити стратегічний аналіз, тим більша вірогідність того, що воно буде тримати під контролем поточну ситуацію та бути більш стійким до змін.

У формуванні стратегічних альтернатив та виборі конкретної стратегії розвитку використовують формальні (модель накопиченого досвіду, життєвого циклу продукту, життєвого циклу технологій, продукт-ринок тощо) і матричні моделі (модель BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC, SWOT-аналіз та SPACE-аналіз) [5, с. 44].

Кожен із методів має свої особливості проведення та застосування до машинобудівних підприємств.

Великою популярністю користується метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегії. Його перевагами є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді [1, с. 21].

Цей метод дає змогу обрати, класифікувати та провести аналіз найбільш важливих характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, за результатами якого рекомендувати варіант стратегії розвитку.

Матрицю SPACE-аналізу використовують самостійно або як основу для SWOT-аналізу, галузевого аналізу або оцінки стратегічних альтернатив [6, с. 72].

SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу, що полягає у побудові матриці, у якій відображають фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS

та стабільність навколишнього середовища – ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства – FS та конкурентні переваги – CA). Через побудову системи координат (ху) експерти визначають положення підприємства на ринку, стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації. Кожному квадранту побудованої матриці відповідає відповідний тип поведінки підприємства: агресивний, консервативний, захисний чи конкурентний.

У таблиці 1 наведені типові стратегії підприємства залежно від стратегічного стану.

До переваг SPACE-аналізу належать:

- зрозуміла логіка проведення аналізу;
- відносна швидкість здійснення оцінки;
- можливість визначення укрупнених стратегічних позицій та наочність представлення отриманих результатів і рекомендацій з вибору напрямів дій.

Серед недоліків цього методу виокремлюють:

- необґрунтованість критеріїв, що входять до складу факторів матриці;
- представлення неповного переліку стратегічних позицій організації;
- використання бальних експертних оцінок для оцінювання деяких кількісних показників [8, с. 280].

Незважаючи на вказані недоліки SPACE-аналізу, наявність його переваг дає змогу враховувати широкий спектр факторів зовніш-

нього оточення та внутрішнього потенціалу підприємств та визначати їхню позицію на ринку.

Метод SPACE-аналізу пропонується застосовувати як багатокритеріальний підхід, який дає змогу здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали [9].

Для аналізу використовується такі групи критеріїв оцінки стратегічного стану підприємства, як:

1) **фінансова сила підприємства** – виробничі витрати; рентабельність вкладеного капіталу; стабільність отриманого прибутку; рентабельність інвестицій; ліквідність; структура заборгованості; здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів;

2) **конкурентоздатність підприємства і його положення на ринку** – ємність ринку; частка підприємства на ринку та її динаміка; асортимент продукції; здатність здійснювати маркетингові заходи; можливість активного впливу на рівень цін і витрат; зв'язки зі споживачами; рентабельність продажу;

3) **привабливість сектору (галузі), в якому діє підприємство** – особливості конкурентної ситуації в галузі; стадія життєвого циклу галузевого ринку; залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури; суспільна привабливість галузі; використання виробів галузі в інших галузях;

Таблиця 1

Типові стратегії підприємства залежно від стратегічного стану [7]

Типова стратегія	Сутнісна характеристика
Агресивна стратегія	Цей стан типовий у привабливій галузі промисловості з незначною невідзначеністю обставин. Підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Ризики незначні, необхідно концентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на розширення виробництва і продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку, просування брендів.
Конкурентна стратегія	Це стан, що властивий для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Необхідно мінімізувати загрози, пов'язані зі втратою фінансування. Основні механізми – пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж.
Консервативна стратегія	Цей стан спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому разі зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми – зниження собівартості за підвищення якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
Захисна стратегія	Такий стан виникає у ситуації, коли підприємство працює у привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і коштів. Особлива увага приділяється механізмам мінімізації загроз. Ключовою стратегією є вихід із ринку.

4) **стабільність сектору (галузі), в якому діє підприємство** – тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку; ступінь інновації галузевого ринку; маркетингові та рекламні можливості в галузі; вплив сезонних коливань попиту; стабільність прибутку (рентабельності); ступінь впливу закордонного капіталу [10].

У виборі і формулюванні критеріїв оцінки стратегічного стану підприємств необхідно брати до уваги їхню специфіку та основні завдання, виробничі потужності та прийняту систему орієнтирів.

Для проведення SPACE-аналізу використаємо результати SWOT-аналізу ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш», проведеного для трьох років: 2011 р., 2012 р. та 2013 р. [11].

Рекомендуємо SPACE-аналіз розділити на 2 етапи:

– використовуючи як критерії повторювані внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони підприємства) та повторювані фактори зовнішнього середовища (можливості та загрози) з метою визначення основної стратегії підприємства (табл. 2) – SPACE<sub>1</sub>-аналіз;

– використовуючи як критерії неповторювані внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони підприємства) та повторювані фактори зовнішнього середовища (можливості та загрози) з метою прогнозування стратегічного стану підприємства для майбутніх періодів та коригування основної стратегії підприємства відповідно до отриманих результатів (табл. 3) – SPACE<sub>2</sub>-аналіз.

Пропонуємо для оцінки критеріїв SPACE<sub>1</sub>-аналізу та SPACE<sub>2</sub>-аналізу використовувати шкалу від 1 до 7.

Таблиця 2

**Критерії для проведення SPACE<sub>1</sub>-аналізу на основі повторюваних показників зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»**

<b>Стабільність навколишнього середовища (ES)</b>	<b>Привабливість галузі (IS)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва</li> <li>2. Висока вартість кредитних ресурсів</li> <li>3. Подорожчання ресурсів для виробництва</li> <li>4. Поява нових конкурентів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення власних антикризових заходів</li> <li>2. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва</li> <li>3. Скорочення термінів виробництва насосів</li> <li>4. Зменшення пакету замовлень на наступний рік</li> </ol>
<b>Конкурентні переваги (CA)</b>	<b>Фінансовий стан підприємства (FS)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні ринки збуту – країни СНД</li> <li>2. Входить до великої міжнародної групи ГМС</li> <li>3. Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 50 років)</li> <li>4. Потужна матеріальна та конструкторська база</li> <li>5. Постійна клієнтська база</li> <li>6. Впровадження інновацій</li> <li>7. Висококваліфіковані кадри</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень зношеності основних фондів</li> <li>2. Ресурсозалежність виробництва</li> <li>3. Висока собівартість продукції</li> <li>4. Високий рівень податків</li> <li>5. Митні бар'єри</li> <li>6. Слабкий фінансовий потенціал підприємства</li> </ol>

Таблиця 3

**Критерії для проведення SPACE<sub>2</sub>-аналізу на основі повторюваних показників зовнішнього середовища та неповторюваних факторів внутрішнього середовища ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»**

<b>Стабільність навколишнього середовища (ES)</b>	<b>Привабливість галузі (IS)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва</li> <li>2. Висока вартість кредитних ресурсів</li> <li>3. Подорожчання ресурсів для виробництва</li> <li>4. Поява нових конкурентів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення власних антикризових заходів</li> <li>2. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва</li> <li>3. Скорочення термінів виробництва насосів</li> <li>4. Зменшення пакету замовлень на наступний рік</li> </ol>
<b>Конкурентні переваги (CA)</b>	<b>Фінансовий стан підприємства (FS)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення кількості працівників</li> <li>2. Слабка маркетингова політика</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Придбання активів ТОВ «Автостоянка»</li> <li>2. Збільшення експорту</li> <li>3. Стабільний ріст обсягів виробництва</li> </ol>

Проведемо оцінку критеріїв (повторювані показники зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш») для подальшого проведення SPACE<sub>1</sub>-аналізу (табл. 4).

Отримані результати середніх оцінок для кожної групи критеріїв відкладемо на прямокутній системі координат  $x$  і  $y$  та з'єднаємо їх для визначення стратегічного стану ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»,

Таблиця 4

**Оцінка критеріїв (повторювані показники зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш») для проведення SPACE<sub>1</sub>-аналізу**

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 7
<i>Критерії, що визначають фінансовий стан підприємства (FS)</i>			
Високий рівень зношеності основних фондів	позитивне	6	негативне
Ресурсозалежність виробництва	позитивне	5	негативне
Висока собівартість продукції	позитивне	6	негативне
Високий рівень податків	позитивне	5	негативне
Митні бар'єри	позитивне	4	негативне
Слабкий фінансовий потенціал підприємства	позитивне	6	негативне
<b>Середня оцінка фінансового стану підприємства</b>		<b>5,3</b>	
<i>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</i>			
Основні ринки збуту – країни СНД	негативне	4	позитивне
Входить до великої міжнародної групи ГМС	негативне	6	позитивне
Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 50 років)	негативне	7	позитивне
Потужна матеріальна та конструкторська база	негативне	5	позитивне
Постійна клієнтська база	негативне	6	позитивне
Впровадження інновацій	негативне	5	позитивне
Висококваліфіковані кадри	негативне	7	позитивне
<b>Середня оцінка конкурентних переваг підприємства</b>		<b>5,7</b>	
<i>Критерії, що визначають привабливість галузі (IS)</i>			
Розроблення власних антикризових заходів	негативне	6	позитивне
Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва	негативне	6	позитивне
Скорочення термінів виробництва насосів	негативне	5	позитивне
Зменшення пакету замовлень на наступний рік	негативне	2	позитивне
<b>Середня оцінка привабливості галузі</b>		<b>4,8</b>	
<i>Критерії, що визначають стабільність навколишнього середовища (ES)</i>			
Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва	негативне	6	позитивне
Висока вартість кредитних ресурсів	негативне	4	позитивне
Подорожчання ресурсів для виробництва	негативне	4	позитивне
Поява нових конкурентів	негативне	3	позитивне
<b>Середня оцінка стабільності навколишнього середовища</b>		<b>4,3</b>	

характерного для періоду з 2011 р. по 2013 р. включно (рис. 1).

Як бачимо, максимально віддаленою від центру координат є сторона у квадранті CA-FS. Це говорить про те, що ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» у період з 2011 р. по



Рис. 1. Матриця стратегічного положення ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» (2011–2013 рр.)

2013 р. знаходився у консервативному стратегічному стані.

Таким чином, фактори найбільшого впливу на конкурентні позиції ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» у 2011–2013 рр. – це фактори, що описують фінансовий стан підприємства (FS) та конкурентні переваги підприємства (CA).

Визначимо фактори найбільшого впливу та запропонуємо заходи для зменшення чи усунення негативної дії факторів на діяльність ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» (табл. 5).

Проведемо оцінку критеріїв (неповторювані фактори внутрішнього середовища ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш») для проведення SPACE<sub>2</sub>-аналізу (табл. 6).

Отримані середні значення критеріїв (табл. 6) та попередньо отримані значення критеріїв (табл. 4) відкладемо на прямокутній системі координат x і y та з'єднаємо їх для визначення стратегічного стану підприємства, характерного для періоду з 2014 р. по 2016 р. (рис. 2).

Максимально віддаленою від центру координат є сторона у квадранті IS-ES. Це свідчить про те, що за результатами SPACE<sub>2</sub>-аналізу

Таблиця 5

Рекомендовані заходи у консервативній стратегії для ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»

Фактори найбільшого негативного впливу	Рекомендовані заходи	Підтвердження їх впровадження за даними фінансової звітності ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» [12]
Високий рівень зношеності основних фондів	Оновлення та модернізація основних фондів	На підприємстві відбувається постійне вдосконалення серійних машин, підвищення їхньої енергоефективності та технологічності. Підприємство дотримується концепції із придбання сучасних універсальних верстатів – обробних центрів з можливістю реалізації низки операцій: токарних, свердлильних, фрезерних, розточувальних робіт (з метою оновлення та модернізації основних фондів у бізнес-план 2016 р. було закладено капіталовкладення у розмірі 41,1 млн. грн.).
Слабкий фінансовий потенціал підприємства	Збільшення у фінансуванні підприємства частки власних коштів та зменшення запозичених	Вартість робочого капіталу становила у 2016 р. 528 753 тис. грн., що на 122 976 тис. грн. більше, ніж у 2015 р. та є достатнім для робочих потреб підприємства.
Висока собівартість продукції	Зменшення собівартості продукції за підвищення її якості	Шляхи зниження прослідковуються у таких заходах ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш», як мінімізація витрат шляхом вдосконалення організації виробництва; впровадження у виробництво нової техніки, прогресивних матеріалів; вибір постачальників ресурсів за оптимальними цінами; поліпшення споживчих властивостей продукції шляхом її модернізації та освоєння нової (у 2015–2016 рр. розроблено та виготовлено 52 нових найменування насосів, у 2014 р. – 20, у 2013 р. – 26).

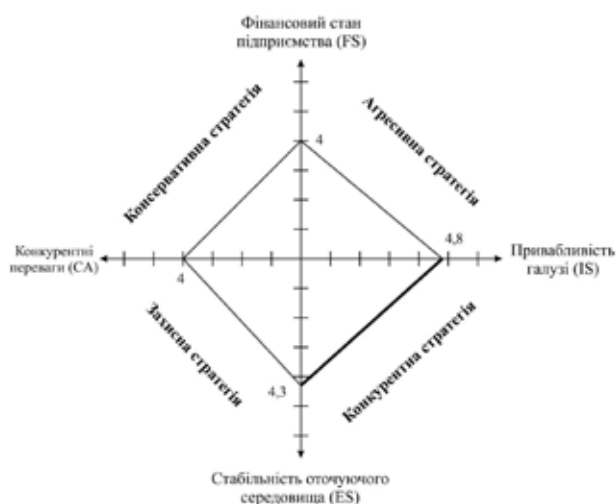
Закінчення таблиці 5

Основні ринки збуту – країни СНД	Вихід на більш перспективні ринки збуту	За даними звітів 2011–2014 рр. основними покупцями продукції ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» на зовнішніх ринках збуту дійсно були лише підприємства країн СНД: Росії, Білорусі та Казахстану. Але у 2015–2016 рр. ситуація кардинально змінилася: у рамках договору з Китайською державною корпорацією ядерної енергетичної промисловості (CNEIC) було виготовлено та відвантажено насоси для будівництва Таньванської АЕС (Китай) та АЕС «Куданкулам» (Індія). Також за даними звітів 2015–2016 рр. підприємством подано 56 пропозицій на постачання насосів та запчастин у 22 країни світу (з них 14 по АЕС), такі як Іран, Монголія, Алжир, Куба, Болгарія, Азербайджан, Чехія, Румунія, Індія, США, Турція, Сербія, Македонія, Хорватія, Ірак, Росія, Венгрія, Індонезія, Корея, Німеччина, Бразилія та ОАЕ, з яких законтрактовано 25 пропозицій.
----------------------------------	---	---

Таблиця 6

**Оцінка критеріїв (неповторювані фактори внутрішнього середовища ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш») для проведення SPACE2-аналізу**

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 7
<i>Критерії, що визначають фінансовий стан підприємства (FS)</i>			
Придбання активів ТОВ «Автостоянка»	негативне	3	позитивне
Збільшення експорту	негативне	4	позитивне
Стабільний ріст обсягів виробництва	негативне	5	позитивне
<b>Середня оцінка фінансового стану підприємства</b>		<b>4</b>	
<i>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</i>			
Збільшення кількості працівників	негативне	6	позитивне
Слабка маркетингова політика	негативне	2	позитивне
<b>Середня оцінка конкурентних переваг підприємства</b>		<b>4</b>	



**Рис. 2. Матриця стратегічного положення ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» (2014–2016 рр.)**

ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» у період з 2014 р. по 2016 р. знаходився у конкурентному фінансовому стані.

Отже, фактори найбільшого впливу на конкурентні позиції ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» – це фактори, що характеризують привабливість галузі (IS) та стабільність навколишнього середовища (ES).

Фактори, які здійснюють найбільший негативний вплив на діяльність ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш», можуть бути виправлені за допомогою застосування механізмів, характерних для конкурентного стратегічного стану підприємства (табл. 7).

**Висновки з цього дослідження.** Вважаємо, що запропонований комплексний методичний підхід до визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств призначений як для оцінювання поточного стану підприємств, так і для вибору стратегій їх розвитку у майбутньому.

Зазвичай науковці рекомендують застосувати матрицю SPACE-аналізу самостійно або як основу для подальшого SWOT-аналізу. Авторською пропозицією є використання за

**Рекомендовані заходи у конкурентній стратегії  
для ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»**

Фактори найбільшого негативного впливу	Рекомендовані заходи	Підтвердження їх упровадження за даними фінансової звітності ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» [12]
Зменшення пакету замовлень на наступний рік	Проведення відділом маркетингу аналізу зовнішніх та внутрішніх ринків збуту за напрямками збутової, рекламної та цінової діяльності ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» з метою розробки заходів, спрямованих на збільшення пакету замовлень	Вказаний фактор був виділений за результатами звітів за 2011–2013 рр. Але вже починаючи з 2015 р. тенденція змінилася: в результаті діяльності за 2015 р. ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» було виготовлено продукції, виконано робіт та послуг на суму 1 058 707 тис. грн., що на 253 868,9 тис. грн. більше, ніж у 2014 р., та вказує на зростання обсягів продажів. У 2016 р. ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» укладено договорів на постачання насосного обладнання на загальну суму 2 805 324 тис. грн.
Поява нових конкурентів	Проведення відділом маркетингу аналізу конкурентного середовища ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» з метою встановлення наявних та потенційних конкурентів, виявлення їхніх сильних та слабких сторін із подальшим проведенням заходів щодо розширення асортименту чи номенклатури продукції, вдосконалення товарної стратегії тощо	На внутрішньому ринку збуту за даними звітів 2011–2013 рр. основними конкурентами ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» були ВАТ «Кіровоградський насосний завод «Сахгідромаш» (м. Кіровоград); ВАТ «Южгідромаш» (м. Бердянськ); ВАТ СМНВО ім. Фрунзе (м. Суми); ЗАТ «Свіський насосний завод (Сумська обл.). У 2014–2016 рр., враховуючи військово-політичні події, основними конкурентами в Україні ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» відзначені 2 підприємства: АТ «НВО ім. М.В. Фрунзе» та ТОВ «Сумський машинобудівний завод», які розміщені у м. Суми.

результатами SWOT-аналізу за декілька років повторюваних факторів зовнішнього середовища (можливості та загрози) та повторюваних і неповторюваних факторів внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) як критеріїв для проведення SPACE-аналізу. Ще однією особливістю є рекомендація щодо розділення SPACE-аналізу на 2 етапи:

– 1 етап – визначення основної стратегії підприємства (використовуючи як критерії повторювані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища);

– 2 етап – прогнозування стратегічного стану підприємства для майбутніх періодів (використовуючи як критерії повторювані фактори зовнішнього середовища та неповторювані фактори внутрішнього середовища) та коригування основної стратегії підприємства відповідно до отриманих результатів за необхідності.

Таким чином, комплексне використання методик SWOT-аналізу та SPACE-аналізу у представленому форматі дає змогу не лише визначити ринкову позицію підприємств машинобудування у конкурентному середовищі та оцінити їх сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, але й визначити фактори, які можуть спричинити загрозу розвитку у майбутньому.

Отже, вдосконалений методичний підхід до визначення рівня стратегічного потенціалу підприємств машинобудування, побудований на основі поетапного використання методик SWOT-аналізу та SPACE-аналізу, дає змогу своєчасно виявити можливі прояви кризових ситуацій у майбутніх періодах та скоригувати стратегію розвитку за необхідності.

Ці пропозиції можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень щодо аналізу діяльності підприємств машинобудівної галузі.



## ЛІТЕРАТУРА:

1. Овсієнко Н.В. Методичні підходи маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств / Н.В. Овсієнко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2013. – Вип. 88. – С. 12–23. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2013\\_88\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2013_88_4).
2. Нідзельська Т.Л. Формування стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Т.Л. Нідзельська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8(46). – С. 128–130.
3. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [монографія] / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
4. Дроздова О.С., Карпенко Т.В. Стратегический анализ как инструмент стратегического планирования / О.С. Дроздова, Т.В. Карпенко // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sibac.info/archive/economy/6.pdf>.
5. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Буденюк // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск № 9. Частина 3. – С. 44–49.
6. Загидуллина Г.М., Шагиахметова Э.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Г.М. Загидуллина. Казань: Издательство Казанского государственного архитектурно-строительного университета, 2013. – 127 с.
7. Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства / І.В. Бродюк // Економіка та держава. – 2015. – № 4 – С. 131–133.
8. Єремчук Р.А., Безродна О.С. Використання збалансованої системи показників і SPACE – аналізу для визначення стратегії банку / Єремчук Р.А., Безродна О.С. // Бізнесінформ. – 2013. – № 8 – С. 277–284.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник для вузів / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://buklib.net/books/24012/?sphrase\\_id=169236](http://buklib.net/books/24012/?sphrase_id=169236).
10. SPACE-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studopedia.org/12-79658.html>.
11. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» / Л.В. Носонова // Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015. – В.4. – С. 506–512.
12. Річна звітність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [Електронний ресурс] / офіційний сайт АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». – Режим доступу : <http://nempump.com/o-gruppe-gms/informatsiya-emitenta/>.