

SPACE-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПІДПРИЄМСТВА

Здійснено аналіз стратегічного становища та перспектив розвитку підприємства з використанням методики SPACE-аналізу на прикладі ПАТ «Тернопільська птахофабрика». Визначено та обґрунтовано стратегічний вектор його діяльності та сформовано систему стратегічних альтернатив.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегія, конкурентоспроможність, конкуренція, критерії, ринок.

Процес упровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах України з урахуванням економічних реалій відбувається досить повільно. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми його формування, вирішення яких здійснюється в перебігу визначення перспектив розвитку, залишаються поза їх увагою. Проте без визначеної стратегії розвитку неможливо успішно функціонувати у бізнес-просторі, приймати обґрунтовані тактичні рішення щодо використання потенціалу підприємства, примножувати підприємницький капітал, забезпечуючи стійкі позиції у конкурентному середовищі. Сучасні тенденції розвитку економічних відносин визначають необхідність розробки комплексного підходу до формування ефективної стратегії підприємства з використанням новітніх методичних інструментів стратегічного аналізу.

Аналіз багатьох фахових джерел дає підстави стверджувати, що проблеми стратегічного аналізу підприємства постійно перебувають у центрі уваги вчених-економістів. Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми є праці І. Ансоффа [1], Р. Акоффа [11], К. Ендрюса [9], А. Д. Чендлера [10]. Ідеї класиків покладені в основу сучасного бачення стратегічного аналізу як окремого напрямку аналітичних досліджень, розробленню теоретико-прикладних аспектів якого присвячені роботи вітчизняних науковців Т. В. Головка [2], С. В. Сагової [2], М. І. Ковальчука [3], І. М. Парасій-Вергуненко [5], К. І. Редченка [7]. При вагомій науковій та практичній значущості цих досліджень не всі питання цієї багатогранної проблеми знайшли своє вирішення. У наукових дослідженнях недостатньо виразно визначено концептуально-методологічні засади стратегічного аналізу та методичні питання його здійснення в системі управління підприємством. За межами наукового вирішення залишилися проблеми оцінки стратегічного становища підприємства і перспектив його розвитку залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, що потребує розробки відповідного методологічного підґрунтя та інформаційно-методичного забезпечення процесу формування та реалізації стратегій підприємства.

Метою статті є формування стратегії ефективної, конкурентоспроможної фінансово-господарської

діяльності птахівничого підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно, використовуючи методологію стратегічного аналізу, оцінити позицію підприємства на ринку, проаналізувати низку характеристик його діяльності та визначити оптимальну стратегію. Для реалізації поставленого завдання в статті пропонується використати комплексний багатокритеріальний метод SPACE-аналізу, інформаційною базою для якого слугуватимуть дані про діяльність ПАТ «Тернопільська птахофабрика».

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

У статті для аналізу стратегічного становища та оцінки подальших дій розвитку ПАТ «Тернопільська птахофабрика» буде використано SPACE-аналіз на основі двох груп критеріїв:

- внутрішнього критерію – ефективність фінансово-господарської діяльності;
- зовнішнього критерію – зовнішнє становище підприємства.
- Вказані критерії позначені переліком показників, тому SPACE-аналіз належить до категорії комплексних багатокритеріальних методів. Він дає змогу оцінити позицію підприємства на ринку, проаналізувати характеристики діяльності підприємства та визначити оптимальну стратегію. Слід зазначити, що основою методу SPACE-аналізу є апріорне моделювання на основі експертних оцінок. Доцільність використання методу експертних оцінок у нашому дослідженні обґрунтовано наступним [6, с. 163]:
- стратегічний аналіз в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища нерідко містить частину інтуїтивної, аналітично не підтвердженої інформації, спрямованої на розв'язання проблеми;
- використання в аналізі оцінок найкваліфікованіших у відповідній сфері спеціалістів дає певний рівень достовірності, до того ж ця достовірність є високо ймовірною, цілком прийнятною для прийняття рішень у ситуаціях неповної визначеності, що постійно трапляються у конкурентному середовищі;

- у сучасних умовах збільшується значущість колективних думок, висновків, рекомендацій, рішень, хоча при цьому в цінності індивідуальних кваліфікованих оцінок у економічній діяльності не сумніваються.

При використанні SPACE-аналізу виділено чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства:

- фінансове становище;
- конкурентоспроможність підприємства;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища.

При визначенні системи критеріїв враховано специфіку підприємства його виробничі потужності, фінансовий стан, рівень конкурентної боротьби, а також поставлені завдання та цілі. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії потребують ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі й бізнесу

підприємства.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище та дії ПАТ «Тернопільська птахофабрика». У таблицях 1–4 відображені результати оцінки критеріїв, що характеризують відповідно фінансове становище підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність середовища.

Оцінка здійснена із залученням експертів підприємства. Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії, як ліквідність, оборотність активів, фондовіддача, рентабельність власного капіталу, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку. Кожен із них оцінено за п'ятибальною шкалою. Кожному критерію було присвоєно відповідну вагу, після чого визначено його зважену оцінку та оцінку групи загалом. Фінансове становище ПАТ «Тернопільська птахофабрика» слабке і становить 1,95 балів.

Таблиця 1. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для ПАТ «Тернопільська птахофабрика»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	0,2
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,5	1
Фінансове становище							1,95

Такий результат можна пояснити низькими значеннями показників:

- швидкої ліквідності – 1,54, 0,64, 0,39, 0,31, 0,28 відповідно у 2005–2009 рр. за нормативу 1–1,5;
- рентабельності власного капіталу – 0,24 у 2005 р., 0,17 у 2006 р., -0,4 у 2007 р., -0,45 у 2008 р., 0,07 у 2009 р.;
- фінансової незалежності – 0,78, 0,51, 0,34, 0,24, 0,28 у 2005–2009 рр. за нормативу 0,5.

Діяльність ПАТ «Тернопільська птахофабрика» протягом 2004–2010 рр. була позначена як прибутковими, так і збитковими періодами (рис. 1). Так у 2004–2005 рр. чистий прибуток підприємства становив відповідно 3932,00 тис. грн. та 3389,00 тис. грн., наступних два роки підприємство мало збитки: у 2006 р. – 5545,00 тис. грн.; у 2007 р. – 4343,9 тис. грн.; із 2008 р. знову зафіксовано прибутки: 764,00 тис. грн. (2008 р.), 2489 тис. грн. (2009 р.), 301 тис. грн. (2010 р.).

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ПАТ «Тернопільська птахофабрика» формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості продукції і стадії її життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції (табл. 2.). Загальна оцінка становить 2,95 бала.

Істотно вище значення критерію конкурентоспроможності пояснюється кращими значеннями факторів, що її характеризують. Основними видом продукції, що виробляє ПАТ «Тернопільська птахофабрика», є яйця курячі харчові, які реалізують під торговою маркою «Добре яйце». Підприємство здійснює систему заходів щодо формування бренду, створення мережі представництв у Західному регіоні, розпочато масштабну реконструкцію та модернізацію виробничих приміщень, в результаті якої проектна потужність підприємства становитиме 770 тис. куркомісць.

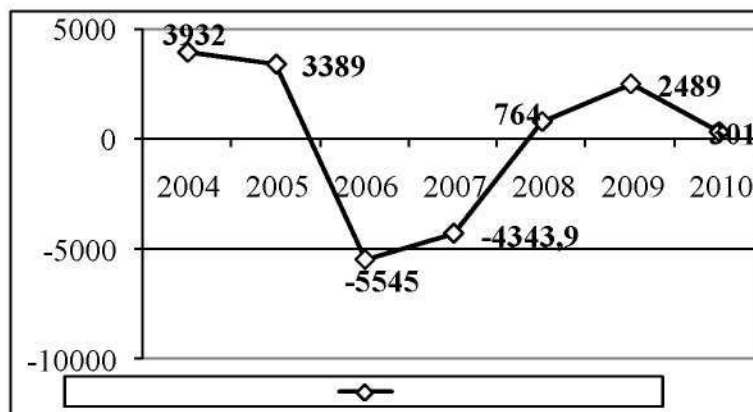


Рис. 1. Динаміка чистого прибутку (збитку) ПАТ «Тернопільська птахофабрика».

Таблиця 2. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ПАТ «Тернопільська птахофабрика»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Якість продукту	1	2	3	4	5	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Рентабельність продажів	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Ступінь вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Конкурентоспроможність							2,95

Основними пріоритетами при цьому є відновлення виробництва та розширення виробничих потужностей до максимально можливого рівня, апробація та впровадження нових технологій, купівля нових кросів птиці. З метою підвищення рентабельності продажів та продуктивності виробництва відбувся перехід із молдавського кросу птиці «Легорн» лінії 444 до прогресивнішого «Білорусь – 9». Птахофабрика успішно освоїла експериментальну партію птиці нового для української практики кросу Hy-Line W-98. Зазначені фактори обумовили розмір зваженої оцінки критерію конкурентоспроможності підприємства.

При оцінці привабливості галузі визначальними було обрано наступні критерії: потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, використання ресурсів, капіталоємність, бар'єри входження на ринок, державна підтримка галузі. Зважена оцінка становить 3,1 бала (табл. 3).

Стабільність середовища діяльності ПАТ «Тернопільська птахофабрика» оцінена в 2,25 бала та здійснювалася за критеріями: інновації і НТП, інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, маркетингові та рекламні можливості (табл. 4).

Таблиця 3. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ПАТ «Тернопільська птахофабрика»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Потенціал зростання	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Використання ресурсів	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Капіталоємність	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Привабливість галузі							3,1

Наведемо коротку характеристику основних факторів, що впливають на привабливість галузі та стабільність середовища.

Птахівнича галузь в Україні характеризується чітко окресленою тенденцією щодо сезонності реалізації і, як наслідок, виробництва яєць. Відповідно до попиту формуються технологічні графіки посадки молодняка птиці. Враховуючи сезонність галузі птахівництва з чітко окресленою тенденцією «жвавого» попиту й високої ціни в осінньо-зимовий період та низького рівня активності споживачів і, як наслідок, ціни на одиницю продукції у весняно-літній період, можна говорити про яскраво виражену динамічність рівня прибутковості підприємств цього сектора. Через це попит на яйця вважають сезонним. Особливо різко він зростає восени, вересень-листопад. Попит зростає також перед

великодніми та різдвяними святами.

Велике економічне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва має запровадження у виробництво нових наукових розробок на основі інновацій і науково-технічного прогресу. Технічне переоснащення підприємств галузі є підґрунтям комплексної механізації й автоматизації всіх виробничих процесів – виробництва, переробки і реалізації. Останніми роками стан матеріально-технічної бази суттєво поліпшився тільки у бройлерному птахівництві, де встановлено більше 650 комплектів нового обладнання, термін експлуатації якого не перевищує нормативний. А в яєчному птахівництві кількість нового обладнання не перевищує 10%. Нині у птахопідприємствах в експлуатації є понад 1300 комплектів механізованих

Таблиця 4. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для ПАТ «Тернопільська птахофабрика»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,3	0,3
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Конкурентоспроможність							2,25

кліткових батарей для утримання курей-несучок і батьківського стада, вирощування ремонтного молодняка курей яєчних порід, 890 комплектів підлогового обладнання для вирощування бройлерів і утримання батьківського стада курей м'ясного напрямку, більше 2 тис. інкубаторів та іншого обладнання. Більшість обладнання давно виробило амортизаційний ресурс, воно фізично зношене, морально застаріле, що призводить до зменшення виробничих потужностей у яєчному птахівництві та, як наслідок, зниження виробництва продукції [4, с. 47-48].

Для забезпечення галузі птахівництва вітчизняним обладнанням Україна має відповідний науково-технічний і промисловий потенціал, достатньо великий ринок збуту. Виробництвом спеціалізованого обладнання для утримання птиці та виробництва продукції птахівництва, її переробки, інкубації займаються ВАТ «Завод Ніжинсільмаш», ТОВ «Техна», ВАТ «Полтавамаш», ВАТ «Хорольський механічний завод», АТ «Донецький завод «Продмаш», «Одеський завод «Продмаш». Однак виробництво вітчизняного обладнання для птахівничої галузі вимагає залучення інноваційних технологій у машинобудівну галузь України, оскільки вітчизняна техніка значно

поступається імпортній за рядом техніко-економічних характеристик (табл. 5.). Для забезпечення належної продуктивності птиці обладнання повинно відповідати переліку вимог і здатним виконувати такі операції, як дозоване роздавання кормів, механізоване прибирання курячого посліду тощо.

Інноваційний розвиток сільськогосподарського машинобудування призведе до наступних факторів: інноваційні витрати, враховуючи високу прибутковість птахівницької галузі, дадуть швидку віддачу; виникне можливість залучення в економіку іноземного капіталу та інновацій через створення спільних підприємств. Стане можливою розробка й реалізація державних програм розвитку птахівництва й виробництва обладнання для галузі, застосування пільгового оподаткування та кредитування; стане можливим створення сприятливих умов для розвитку сільськогосподарського машинобудування; виробники отримають допомогу з боку держави для розвитку селекції у птахівництві; наукові установи та виробники надаватимуть допомогу у розробці сучасного обладнання і технологічних процесів у цій галузі саме вітчизняним конструкторам.

Таблиця 5. Порівняння ефективності вітчизняного та імпортного обладнання бройлерного виробництва [8, с. 17]

Показники	Імпортне обладнання 1998 р., Lako B.V. Голландія	«Мехзавод» м. Дніпродзержинськ
Добовий приріст м'яса, г на голову	40,1	20,5
Витрати корму на 1 кг приросту, кг корм. од.	2,3	3,5
Витрати газу на 1 кг приросту, м ³	0,5	4,1
Витрати електроенергії на 1 цикл відгодівлі, кВт.год.	50	270
Витрати електроенергії на 1 кг приросту, кВт.Год.	0,5	5,5
Витрати води на цикл відгодівлі, м ³	105	2730
Витрати води на добу на 1 голову, м ³	0,13	1,0

У таких умовах державна аграрна політика має сприяти вирішенню завдання технічного переоснащення галузі та забезпечення виробників продукції птахівництва сучасним та конкурентоспроможним обладнанням. Державна підтримка галузі полягає в:

- запровадженні спеціальних режимів оподаткування податком на додану вартість та введенні фіксованого сільськогосподарського податку;
- здійсненні доплат сільськогосподарським підприємствам за проданих на забій кондиційних курчат бройлерів;
- уведенні часткового фінансування програми селекції в птахівництві;
- наданні фінансової підтримки через механізм здешевлення коротко- і довготермінових кредитів;
- частковій компенсації – 30% вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва;
- технічному переоснащенні діючих пташників на підприємствах із виробництва м'яса бройлерів і заміні комплектів кліткового обладнання на підприємствах з виробництва яєць курей.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що для досягнення динамічного розвитку галузь птахівництва України потребує інвестицій, технічного переоснащення й розширення виробничих потужностей птахівничих підприємств, якісного поліпшення

племінних ресурсів, сучасного менеджменту і державної підтримки. Істотне збільшення обсягів виробництва продукції птахівництва можливе лише за умови сприятливого інвестиційного клімату в галузі, що обумовлюється стабільною, прогнозованою державною політикою на підтримку вітчизняного товаровиробника у бюджетній, кредитній, цінovій та регулятивній сферах державного управління, а також у налагодженні випуску технологічного обладнання з урахуванням інноваційних технологій.

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, на прикладі ПАТ «Тернопільська птахофабрика», наведено в таблиці 6.

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (X; Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП = 3,1 - 2,95 = 0,15;$$

$$Y = ФС - СС = 1,95 - 2,25 = -0,3.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.) за метод SPACE-аналізу будують за двома точками: О (0;0) та Р (0,15; -0,3).

З рис. 2. видно, що рекомендованою стратегією для ПАТ «Тернопільська птахофабрика» є стратегія конкуренції. Ця позиція характерна для привабливих

Таблиця 6. Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ПАТ «Тернопільська птахофабрика»

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	1,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	2,95
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,1
4	Стабільність середовища (СС)	2,25

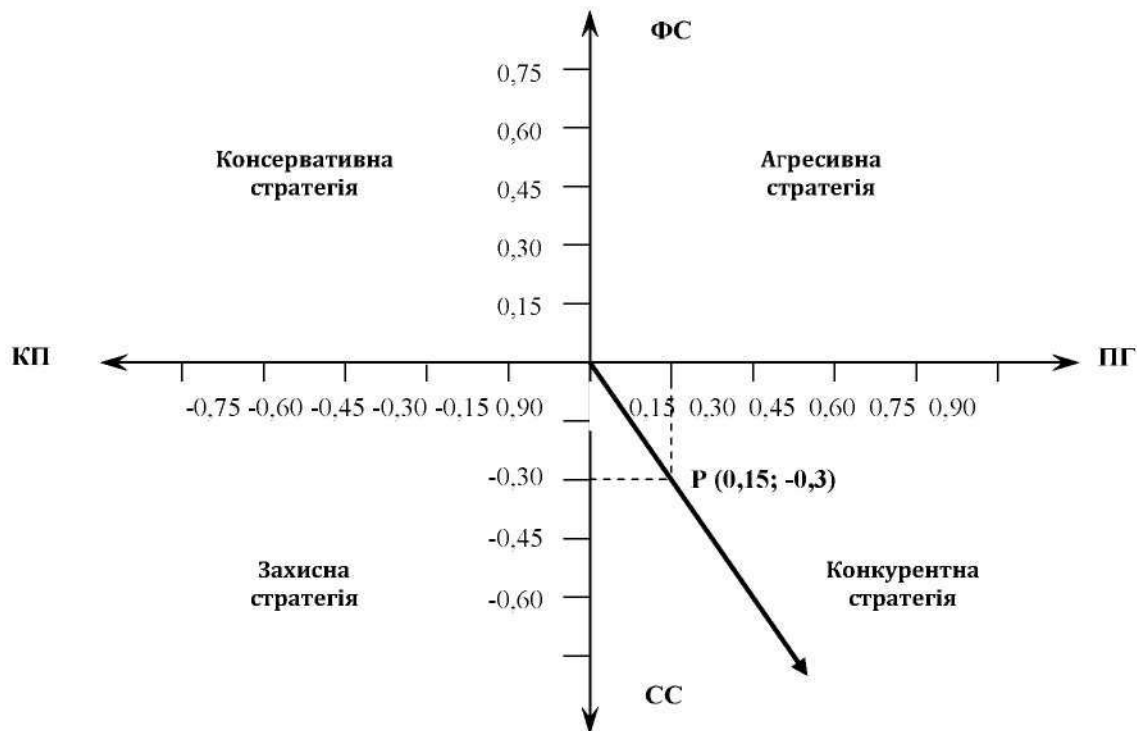


Рис. 2. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ПАТ «Тернопільська птахофабрика».

ринків у стабільному середовищі.

Досліджувана компанія – ПАТ «Тернопільська птахофабрика» – має безсумнівну конкурентну перевагу, її основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу. Фінансовий стан підприємства може бути ідентифікований як незадовільний. Як наслідок, низьку конкурентоспроможність породжують внутрішні чинники: низька ліквідність та оборотність, збитковість діяльності, неповне використання ресурсів. Конкурентна стратегія підприємства – це поведінка розвідника, прагнення дослідити якнайбільше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль, інколи неповне розкриття потенціалу.

Для ПАТ «Тернопільська птахофабрика» відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

- захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;
- стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;
- фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства.

Таким чином, основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім

критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між ПАТ «Тернопільська птахофабрика» та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Перераховані рекомендації базовані на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства і пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів ПАТ «Тернопільська птахофабрика». Враховуючи те, що комплексний SPACE-аналіз був проведений для однієї птахофабрики, його алгоритм можна застосовувати і для інших підприємств галузі. Автоматичне перенесення висновків та рекомендацій комплексного аналізу на інші птахопідприємства – неможливе.

Список літератури

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл]. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни] / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; [за ред. д. е. н. проф. М. В. Кузельного]. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
3. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : навч. посібник / Ковальчук М. І. – К. : КНЕУ, 1997. – 224 с.
4. Минів Р. М. Державне регулювання галузі птахівництва / Р. М. Минів, Б. Б. Батюк // Економіка

АПК. – 2007. – № 6. – С. 46–49.

5. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : [монографія] / Парасій-Вергуненко І. М. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.
6. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Полторак В. А. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.
7. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / Редченко К. І. – [Вид. 2-ге, доп.]. – Львів : Новий Світ – 2000, 2003. – 272 с.
8. Ярошенко Ф. О. Підвищення ефективності галузі птахівництва на базі інновацій / Ф. О. Ярошенко // Економіка АПК. – 2003. – № 11. – С. 16–19.
9. Andrews K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
10. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. M. I. T. Press: Cambridge, 1962.
11. Ackoff R. L. 1970. *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley and Sons: N. Y.

РЕЗЮМЕ

Бурденюк Тарас

SPACE-анализ как метод формирования стратегических альтернатив предприятия

В статье раскрыты вопросы аналитического обеспечения формирования стратегии предприятия. Автором проведен анализ стратегической позиции ПАО «Тернопольская птицефабрика» с использованием методики SPACE-анализа. Особое внимание сфокусировано на оценке таких критериев деятельности предприятия как: финансовое положение; конкурентоспособность; привлекательность отрасли и стабильность среды. Определенно и обоснованно стратегический вектор деятельности ПАО «Тернопольская птицефабрика» и сформирована система стратегических альтернатив предприятия.

RESUME

Burdenyuk Taras

SPACE-analysis as a method of enterprise strategic alternatives

In the article the questions of the analytical providing of forming of strategy of enterprise are exposed. The author has conducted the analysis of strategic position of the public joint-stock company «Ternopil' poultry factory» using method of SPACE-analysis. Basic attention is focused on the estimation of such criteria of activity of enterprise as: financial position; competitiveness; attractiveness of industry and stability of environment. The strategic vector of activity of enterprise is grounded. The system of strategic alternatives is formed.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2011 р.