

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Вирішальний фактор комерційного успіху товару на конкурентному ринку – його конкурентоздатність. Нормальне функціонування підприємств різних сфер діяльності в умовах ринку припускає пошук і розробку кожним з них власної стратегії розвитку. Розглянуто методи оцінки конкурентних позицій підприємства. Проаналізовані переваги і недоліки даних методів, умови їх застосування.

The deciding factor of commercial success of commodity at the competition market is its competition ability. The normal functioning of enterprises of different spheres of activity in the conditions of market assumes a search and development each of them own strategy of development. The methods of estimation of competition positions of enterprise were determined. The advantages and lacks of these methods, conditions of their application were analysed in the article.

Проведені в Україні економічні реформи створюють міцне підґрунтя для використання переважно економічних методів управління підприємством. Відбувається перехід від стихійного менеджменту до розвинутої системи управління. Значно зросла роль та значення розвитку конкурентних відносин на ринку, оскільки конкуренція є гнучким, селективним механізмом, який миттєво реагує на будь-які ринкові зміни та забезпечує ефективність, пропорційність і динамічність розвитку економіки, шляхом відбраковування з ринку підприємств, які виробляють неконкурентоспроможну продукцію. Розвинені конкуренти відносини стимулюють розвиток ефективного виробництва та зумовлюють управління підприємства в умовах ринку, що передбачає більш раціональне використання ресурсів, пошук нових способів виробництва, оновлення технологій та асортименту продукції, впровадження виробничо-організаційних інновацій.

Висока конкурентоздатність підприємства обумовлюється наявністю наступних трьох ознак:

- 1) споживачі задоволені й готові купити повторно продукцію цієї фірми (споживачі повертаються, а товару немає);
- 2) суспільство, акціонери, партнери не мають претензій до фірми;
- 3) працівники пишаються своєю участю в діяльності фірми, а сторонні вважають за честь трудитися в цій компанії.

У жовтні 2007 р. Всесвітній економічний форум (ВЕФ) представив світовій спільноті Звіт про глобальну конкурентоспроможність у 2007-2008 рр. [5]. У звіті наведено два індекси, на основі яких складають рейтинг країн, – GCI та індекс конкурентоспроможності бізнесу (BCI), за якими Україна посідає відповідно 73-є та 81-є місце. Однак, зазначимо, що внаслідок зміни методології обчислення індексу GCI торішня 78-а позиція нашої країни в нинішньому звіті відповідає 69-й; крім цього, у 2007 р. до рейтингу, складеного на основі індексу глобальної конкурентоспроможності, було включено Оман, Саудівську Аравію, Сирію, Узбекистан, Пуерто-Ріко, а Сербію і Чорногорію було представлено в ньому як дві незалежні держави (тобто у нинішньому рейтингу фігурує 131 країна світу, тоді як торішній – 125), а отже, Україна в нинішньому рейтингу опустилась на чотири сходинки порівняно з торішнім показником.

В сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємством і шляхів підвищення конкурентоспроможності. Однак з впровадженням нових технологій, прискоренням насиченості попиту, інтернаціоналізацією і ростом конкуренції і посиленням державного регулювання в промислових галузях, таких як верстатобудування, виробництві сільськогосподарської техніки – окремі оперативні методи управління вже не забезпечували збільшення обсягу продаж і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зниження накладних витрат, скорочення персоналу, збільшення виробництва і об'єднання операцій не могли зупинити падіння прибутку. Критеріями оцінки виробничої діяльності стали вже не тільки традиційні показники співвідношення доходів і витрат, але й організаційної і управлінської ефективності (товарообіг, прибуток на вкладений капітал тощо).

В сучасній економічній науці існує багато визначень конкурентоспроможності підприємства, але на основі проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства, ми можемо зробити висновок, що всі ці визначення подібні відсутністю системного підходу до досліджуваного питання. На наш погляд, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватися у зв'язку з поставленими цілями відрізняючись своїм розвитком від розвитку конкуруючих фірм по степені задоволення своїми товарами (послугами) потреби людей і по ефективності виробничої системи у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища.

Для забезпечення рівня конкурентоспроможності на ринку підприємство повинно мати конкурентні переваги. Конкурентні переваги – це такі характеристики, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Компанія може обійти своїх конкурентів, тільки якщо вона здатна забезпечити собі певну відмінність від інших, яку зможе в майбутньому зберегти. Така відмінність має забезпечити більшу

цінність для споживачів або створити порівнювану з конкурентами цінність при менших витратах. Конкурентні переваги забезпечуються наступними факторами: матеріальними або віртуальними; зовнішніми і внутрішніми; базовими або другорядними; направленими на підвищення якості об'єкту по стадіях його життєвого циклу (ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості, трудомісткості, енергомісткості); стратегічними або тактичними; технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними; спадковими або набутими.[2].

Діагностика наявності конкурентних переваг підприємства та їх стійкості визначаються на основі аналізу інформації про показники основних видів діяльності підприємства та його конкурентів і порівнянні цих даних та аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку. Вимірником конкурентної позиції підприємства на ринку І.Ансоф називає конкурентний статус підприємства, визначаючи цей показник як рентабельність капітальних стратегічних вкладень, відкориговану на ступінь оптимальності стратегії підприємства і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії. На такій основі І. Ансоф пропонує формулу (1) для розрахунку показника конкурентного статусу підприємства (КС) [3, с. 100-101]:

$$КС = \frac{(I_F - I_K)}{(I_O - I_K)} \times \frac{S_F}{S_O} \times \frac{C_F}{C_O}, \quad (1)$$

де I_F – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

I_K – критична точка об'єму капітальних вкладень, яка знаходиться на межі прибутків і збитків та показує, що об'єм капіталовкладень нижче цієї точки не призведе до одержання доходу;

I_O – точка оптимального об'єму капіталовкладень, після якої збільшення капітальних вкладень призведе до зменшення доходу;

S_F, S_O – відповідно діюча та оптимальна стратегія підприємства;

C_F, C_O – відповідно існуючі та оптимальні можливості підприємства.

За цією формулою стратегічні капіталовкладення, ефективність стратегії підприємства і ефективність потенціалу за основними напрямками діяльності підприємства визначають конкурентний статус підприємства.

Отже, конкурентний статус підприємства – це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства (рис. 1). Оцінка конкурентного статусу підприємства є ланцюгом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

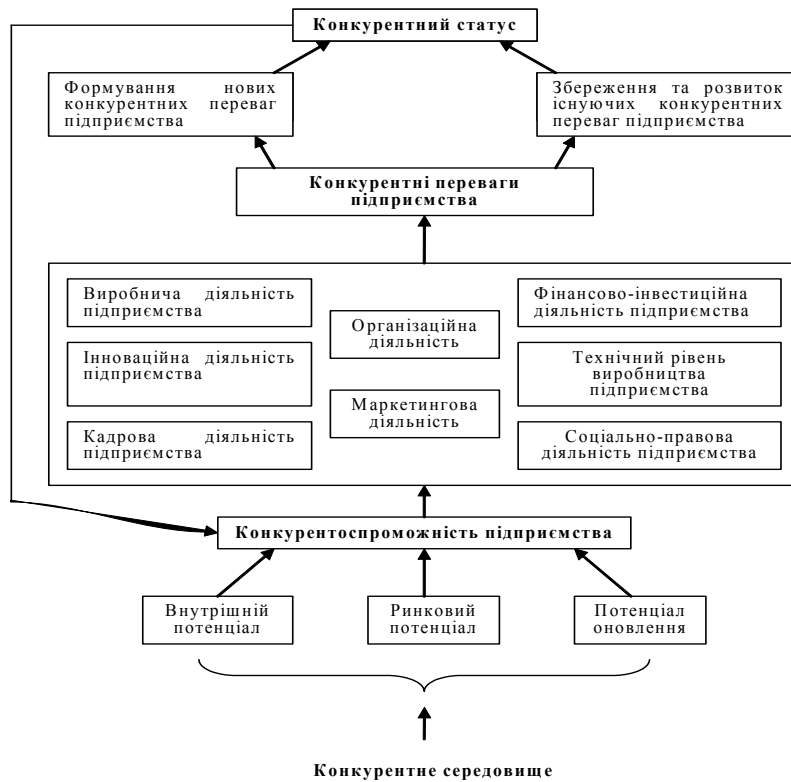


Рис. 1. Взаємозв'язок основних характеристик конкурентоспроможності підприємства, конкурентних переваг підприємства і конкурентного статусу підприємства [3, с. 103]

Існують різні методи оцінки й аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному

окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача. Здійснено аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практичній діяльності підприємств методів проведення маркетингових досліджень конкурентного положення фірми (табл. 1) [1].

Таблиця 1

Методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку

Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Модель БКГ					
Темп зростання ринку; відносна ринкова частка	Обсяг продаж; Питомі витрати	Матриця 2x2	Простота використання; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів; не робиться аналіз причини явища; побудова відбувається на не чіткому визначенні частки ринку; змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Доцільна для аналізу стратегічних господарських одиниць у рамках підприємства, однак утруднено визначення частки ринку
Модель М. Портера					
Структура й динаміка діючих конкурентів; потенційні конкуренти; тиск товарів-замінників; положення постачальників у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовують показники: Рентабельність виробництва; ринкова частка	Порівняльний аналіз; осі координат; матриця 2x2	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Необхідність для проведення аналізу кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникнути труднощі зі збиранням даних	Застосування можливе й необхідне
Метод «Мак-Кінзі»					
Привабливість ринку; конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку; 9 змінних відносної переваги фірми на ринку	Оцінки експертів, матриця 3x3	Порівняно з БКГ пропонує більш детальний аналіз; дає можливість визначити стратегічне положення фірми; пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства; високи вимоги до компетенції експертів	Розбивка осей матриці спірна; втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок; не дає можливості визначити, як варто перешикувати структуру бізнес портфеля підприємства; пропонувані стратегії маркетингу поверхні	Застосування недоцільне через можливі похибки при виконанні і невизначеності результатів
Метод LOST					
Існуюче положення фірми; стратегії діяльності; довгострокові цілі; короткострокові цілі; кадровий потенціал; плани розвитку; організація менеджменту	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Тест-таблиця власного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатфакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу; не оцінюється підприємств за основними елементами маркетингу	Застосування можливе
Ситуаційний (SWOT) аналіз					
Внутрішнє середовище перед прийняттям маркетингу; фінанси; виробництво; організація й кадри	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості загрози, сильні/слабкі сторони; таблиця профілю середовища	Дає можливість зіставити погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; допускає вироблення стратегій діяльності	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	Застосування необхідне
Метод експертного оцінювання					
Продукти; ціна; канали збуту; просування продукту на ринку	По кожному фактору вибираються свої змінні	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумуються оцінки, порівнюються результати	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Підаються оцінці лише елементи маркетингу; відсутність стратегічних рішень і рекомендацій; не враховуються конюктура ринку й галузева структура	Застосування можливе

Наведеним у табл. 1 методам властиві певні недоліки й переваги, які спричинюють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше трапляються недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: утрудненість визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи. З огляду на наведені у табл. 1 показники, можна застосовувати такі методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: модель БКГ, модель М. Портера, метод LOST, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертних оцінок. Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи результують діяльність підприємства на цільовому ринку в цілому.

Узагальнюючи дані таблиці, можна зробити такі висновки:

- 1) кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- 2) методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;
- 3) у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість урахувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;
- 4) кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Висновок. Економічний досвід накопичив велику кількість методів оцінки конкурентних позицій підприємств. Проте кожний з цих методів має певні свої недоліки, тому для більш ефективного визначення конкурентної позиції необхідно використовувати декілька методів.

Література

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. конкурентоспроможність підприємства.– К., 2006. – С. 76-79.
2. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская Деловая Литература, 1998.– 768 с.
3. Норік Л.О. Конкурентний статус підприємства: визначення і формалізація // Харківський національний економічний університет. – 2005. – С. 99-104.
4. Піхур І.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність поняття та шляхи підвищення // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3, Т.2. – С. 158-162.
5. Сидоренко О. США, Швейцарія та Данія очолили рейтинг ВЕФ за індексом глобальної конкурентоспроможності // Дзеркало тижня. – 2007. – № 42-43. – С. 14.

Надійшла 14.05.2009

УДК 65:338.242(075.8)

Г. О. НАДЬОН

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Дала

ПЕРЕДУМОВИ ЗМІНИ ПАРАДИГМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Показано доцільність зміни парадигми антикризового управління підприємством, що передбачає перехід від антикризового управління як засобу подолання наслідків кризи до процесу, що відбувається постійно. Розглянуті основні передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством.

The expedience of change of paradigm of anti-crisis management of enterprise was shown, that foresees a transition from an anti-crisis management as mean of overcoming the consequences of crisis to the process which takes place constantly. Basic pre-conditions of change of paradigm of anti-crisis management of enterprise were considered in the article.

Постановка проблеми. Підприємство як суб'єкт господарювання є основою функціонування економіки взагалі та матеріального виробництва зокрема. Результати його діяльності залежать від рівня управління ним, а рівень управління багато в чому визначається вмінням управлінців врахувати стан зовнішнього середовища, у якому діє підприємство.

Управління підприємством є процесом прийняття та реалізації рішень щодо використання зовнішніх та внутрішніх матеріальних, фінансових, людських та соціальних ресурсів щодо їх накопичення; інвестування; використання у виробничій діяльності та збуту виробленої продукції з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей діяльності. Таким чином, підприємство як відкрита система, підвладне зовнішнім впливам щодо доступності, цінової кон'юнктури ресурсів, можливостей збуту та ціноутворення