

4. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : [навч. Посібник] / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
5. Дементьев В.В. Предмет и механизм социалистического контроля / Дементьев В.В. – К. : Наукова думка, 1985. – С.15 -29.
6. Коваленко М.А. Теорія і методологія управління розвитком регіонального господарського комплексу в контексті економіки знань : [монографія] / Коваленко М.А. – Херсон, 2007. – 128 с.
7. Менеджмент: учебник для ВУЗов / [М.М. Масанцов, А.В. Игнатова, М.А. Комаров и др.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – С. 100-101.
8. Валуев Б.И. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия / [Б.И. Валуев, Л.П. Горлова, Е.Л. Зернов и др.]. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 224 с.
9. Подсолонко Е.А. Менеджмент: Теория и практика / Е.А. Подсолонко, В.А. Подсолонко, А.И. Баиста ; под ред. В.А. Подсолонко. – К. : Вища школа, 2004. – 264 с.
10. Синицина Т.А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием: дис.... канд. экон. наук: 08.06.01 /Одесский государственный экономический университет / Синицина Т.А. – Одесса: ОГЭУ, 2004. – 211 с.
11. Татур С.К. Хозяйственный расчет в промышленности СССР / Татур С.К. [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы, 1970. – 325 с.
12. Чухно А.А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі / А.А. Чухно // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 60-67.
13. Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Шегда А.В. – К. : «Знання», КОО, 1998. – 512 с.
14. Механизм управления материальным обеспечением деятельности промышленного предприятия : дис.... канд. экон. наук : 08.06.01 / Одесский государственный экономический университет / Шурупов Г.В. – Одесса: ОГЭУ, 2004. – 188 с.

Надійшла 12.09.2009

УДК 330.865

М. В. ЖЕЛІХОВСЬКА
Хмельницький національний університет

МЕТОДИ ОЦІНКИ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано класифікацію методів формування конкурентних стратегій підприємства. Здійснено оцінку основних методів задля визначення актуальності та перспектив їх застосування в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Classification of methods of forming of competitions is offered strategies of enterprise. The estimation of basic methods is carried out for the sake of determination of actuality and prospects of their application in practical activity of domestic enterprises.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, методи, оцінка, класифікація, підприємство.

Постановка проблеми. Вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежать від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача. Зокрема, у процесі стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих підприємств, для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу. При здійсненні аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи. Для усіх вище зазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні засади побудови стратегії розвитку підприємства досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ансофф І., Бланк І.А., Віханський О.С., Карлофф Б., Книш М.И., Портер М., Томпсон А., Стрікленд А. та ін. Творчістю цих та багатьох інших вчених напрацьовано величезний науково-теоретичний та методичний матеріал, запропоновано безліч різноманітних рекомендацій щодо розв'язання тих чи інших питань, вирішення конкретних прикладних завдань. Разом з тим, процес вибору того чи іншого методу для конкретного підприємства є складним завданням та потребує подальшого наукового обґрунтування. Метою дослідження є класифікація методів формування конкурентних стратегій підприємства та оцінка основних методів задля визначення актуальності та перспектив їх застосування в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів вважаємо доцільним умовно класифікувати їх на три групи: методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції); методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства, рис. 1. Серед методів, які

характеризують ринкові позиції підприємства (продукції) доцільно зазначити 2 групи: формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства та матричні (портфельні) методи. Розглянемо сутність кожного із методів з точки зору можливостей його застосування, переваг та недоліків у розрізі зазначених груп. Переваги та недоліки, а також доцільність застосування формальних моделей дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства систематизовані нами у табл. 1.

Модель конкурентної переваги. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована М. Портером. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах, диференціації та спеціалізації. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

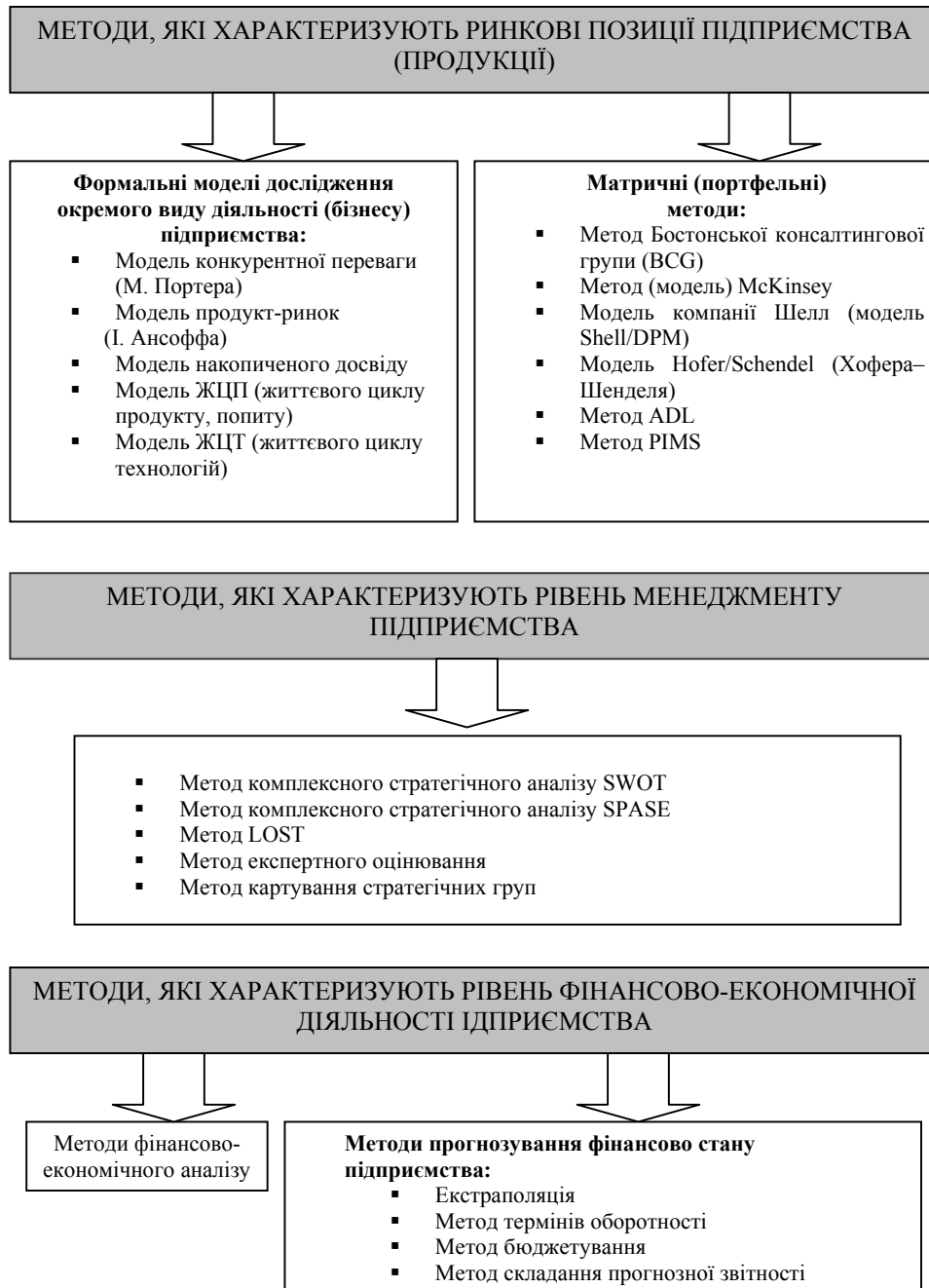


Рис. 1. Методи формування конкурентних стратегій підприємства

Модель продукт – ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір

конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок.

Таблиця 1

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Не відомо як досягнути переваги над конкурентами за наявності особливої позиції; концентрація на тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринку (І. Ансоффа)	Дає можливість оптимізації розподілу ресурсів підприємства і визначення характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Може застосовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль. Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту. Для підприємств, які використовують власні ноу-хау, нові технології виробництва, досягнення конкурентної переваги виключно за рахунок зменшення витрат є безперспективним	Можливе для окремих секторів економіки
Модель ЖЦП	Знання стадій ЖЦП дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Модель є тавтологічною. Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є не традиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній СЗГ
Модель ЖЦТ	Дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на технологію у випадку коли в моделі відсутня окрема фаза	Можливе та доцільне

Модель накопиченого досвіду. Модель (крива) накопиченого досвіду використовується для формування конкурентної стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. *Модель ЖЦП (життєвого циклу продукту, попиту).* Модель дозволяє сформувати на підприємстві стратегію в сфері "продукт – ринок". На основі моделі ЖЦП здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях ЖЦП (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій ЖЦП відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку). ЖЦП визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного продукту різні. Модель ЖЦП має певні обмеження: вона є тавтологічною, тобто ґрунтується на темпах зростання продажу для визначення фази циклу, а потім використовує ці дані для передбачення продажу; життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦП не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до затухання. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар. *Модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).* Застосування моделі ЖЦТ дозволить підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва.

Переваги та недоліки, а також доцільність застосування матричних методів систематизовані нами у табл. 2.

Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (BCG).	Висока придатність для вироблення стратегій; диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку; відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства; не враховується взаємозв'язок різних напрямів діяльності підприємства (синергетичний ефект)	Можливе
Метод (модель) McKinsey	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка СПБ підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і КСП за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення; нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ; необхідність значної кількості інформації для оцінки параметрів	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позицій та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізу шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій)	Можливе
Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним). Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру.	Можливе, але обмежене

Метод Бостонської консалтингової групи (BCG). В основу методу покладена матриця BCG, яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу в цілому. Вона дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу (СЕЕ) (напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання (СЗГ), продукту) підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу (СПБ) підприємства, і, на основі аналізу цієї позиції, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами. *Метод (модель) McKinsey, або матриця McKinsey.* В основі методу удосконалена матриця BCG, яка призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформулювати стратегію по кожному напрямку діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку. *Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM).* В основі методу удосконалена матриця DMP (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі та може застосовуватись на будь-якій фазі ЖЦП. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі) і конкурентоспроможність підприємства. Критерієм стратегічного вибору в матриці BCG виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій. *Модель Hofer/Schendel.* Модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціонуванні

існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору. *Метод ADL*. В основі методу лежить матриця, яка побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі, проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства: граничну; слабку; середню; сильну; домінуючу. Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу підприємства по даним продуктам: стратегія розвитку стратегія селекції; стратегія відмови. *Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy)*. Розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric». У методі здійснено спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином, північноамериканських та європейських компаній. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Фактори поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація. Отже, модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства. Авторами здійснено спробу оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

Висновки. Таким чином, нами здійснено класифікацію методів формування конкурентних стратегій та аналіз методів, які дозволяють оцінити ринкові позиції підприємства. Інші методи, зазначені на рис. 1, будуть висвітлені нами у майбутніх дослідженнях.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление : [ученик] / Виханский О.С. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия / Карлофф Б.; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратеги : [учебное пособие] / Кныш И.М. – СПб. : «Любавич», 2000. – 284 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. – К. : Основи, 1998. – 612 с.
6. Томпсон А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. Томпсон, А. Стрикленд; [пер. с англ.]; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Надійшла 12.09.2009

УДК 334.012.6

О. М. КОСТЮК

Хмельницький національний університет

ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

У статті розглянуті тенденції в розвитку малого підприємництва, наслідки впливу економічної кризи на показники діяльності вітчизняних малих підприємств.

The article carries out trends of small business development, consequences of economic crisis influence upon the domestic small enterprises current state.

Ключові слова: суб'єкти підприємницької діяльності, економічна криза, державна підтримка малого бізнесу.

Актуальність дослідження. Складні умови трансформаційної економіки України, що зумовлені особливостями постсоціалістичної країни в минулому, впливом світової фінансово-економічної кризи в теперішній час і невизначеністю термінів повернення вітчизняної економіки до стабільності, формують свій вплив на розвиток підприємництва в Україні. Питання стану і розвитку підприємництва на різних етапах економічного розвитку країни: економічного зростання, сповільнення темпів економічного росту, виникнення передумов і періоду настання економічної кризи, – знайшли відображення в роботах численного ряду вітчизняних науковців і економістів, таких як З. Варналій, М. Єрмошенко, М. Войнаренко, Д. Ляпін, С. Тігіпко, Л. Воротіна та ін.

В теперішній час Україна як активний суб'єкт світових процесів переживає вплив світової економічної кризи у всіх сферах і галузях економіки, яка характеризується спадом виробництва, зростанням безробіття, зменшенням темпів і обсягів реалізації товарів, робіт, послуг, сповільненням інноваційних процесів. Дослідження процесів і тенденцій, що відбуваються у підприємстві, є важливим для визначення