

Стрикленд ; [пер. с 9-го англ. изд.] – М. : ИНФРА-М, 2001. – 412 с.

12. Хмелевський О.В. Оцінка якості прибутковості в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств машинобудування / О.В. Хмелевський // Економіст. – 2008. – № 3. – С. 50-53.

Надійшла 17.11.2009

УДК 65.011.1:65.018

Н. А. ХРУЩ, Л. В. ВАГАНОВА

Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті доведено необхідність здійснення конкурентного аналізу в розрізі діагностики конкурентного середовища підприємства та встановлено його послідовність. Визначено зміст та взаємозв'язок складових потенціалу підприємства.

The necessity of realization of competitive analysis was reduced in the cut of diagnostics of competition environment of an enterprise and his successive was put in the article. Substance and correlation of constituents of potential of enterprise were recognized.

Ключові слова: конкурентний аналіз, діагностика конкурентного середовища, фінансовий, інноваційний, мотиваційний, трудовий, виробничий, маркетинговий потенціал підприємства.

Актуальність проблеми. Економічний розвиток світового співтовариства визначає основну роль конкуренції для економіки будь-якої країни. Неналежа увага до становлення і розвитку конкуренції в Україні сильно обмежує розміри економічного росту в державі. В результаті цього актуальними, в сучасних умовах господарювання, залишаються проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також їх своєчасної адаптації до змін конкурентного середовища. Тому для подальшого перспективного розвитку галузей економіки необхідно застосовувати елементи конкурентного аналізу, як інструмента системи управління стратегічним розвитком підприємства. **Метою дослідження** є обґрунтування та встановлення особливості застосування елементів конкурентного аналізу в стратегічному управлінні підприємствами. **Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми здійснення конкурентного аналізу завжди були актуальними, про що свідчить низка праць вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема І. Ансоффа, А.Е. Воронкової, Ю.Б. Іванова, О.С. Кузьміна, М. Портера [1 – 27] та ін., проте актуальність та складність цієї проблеми викликає науковий інтерес та сприяє здійсненню нових досліджень у цій сфері.

Виклад основного матеріал. Основною передумовою здійснення якісного аналізу є інформація, яка безпосередньо дає змогу визначити поточний та перспективний стан конкурентного середовища. При цьому потрібно зважати на те, що конкурентне середовище формується не тільки внаслідок боротьби внутрішньогалузевих конкурентів. Певний вплив на конкурентне середовище в галузі здійснюють підприємства, які виготовляють товари-замінники, суперництво серед конкуруючих на даному ринку продавців, загроза появи нових конкурентів, а також постачальники і споживачі товарів [1]. В управлінні стратегічним розвитком підприємства чільне місце посідає діагностика конкурентного середовища, яка зосереджена у трьох напрямках:

1) аналітична діагностика, що здійснюється із застосуванням безконтактних методів оцінки (статистичні характеристики діяльності конкурентних підприємств на ринку; маркетингові матриці, які відображають конкурентні позиції підприємства та товару; методи економічного шпіонажу та ін.);

2) експертна діагностика, яка проводиться методами експертних оцінок, шляхом побудови гіпотез і варіантів прогнозу поведінки конкурентів на ринку (з метою окреслення їх тактики та стратегій);

3) іммітаційна діагностика, що здійснюється із використанням іммітаційних моделей, які розроблені на основі маркетингового спостереження і дозволяють “програвати” на комп'ютері різні варіанти конкурентної боротьби.

Охарактеризувавши основні складові діагностики конкурентного середовища, необхідно визначити послідовність здійснення конкурентного аналізу. При цьому, на нашу думку, рекомендується відокремити три етапи: 1) дослідження конкурентного оточення (дослідження конкурентних сил); 2) дослідження конкурентів; 3) оцінка конкурентних переваг підприємства. Вважаємо, що процес конкурентного аналізу доцільно здійснювати за етапами, що наведенні в табл. 1.

Для практичної реалізації конкурентного аналізу, перш за все, зупинимося на оцінці стану конкурентного середовища. Для цього необхідно провести аналітичну роботу з визначення: продуктових меж товарного ринку; суб'єктів товарного ринку; географічних меж товарного ринку; обсягу товарного ринку; частки суб'єкта, що господарює на ринку; кількісних показників структури товарного ринку; якісних показників структури товарного ринку; ринкового потенціалу суб'єкта господарювання. За результатами проведеного аналізу створюються висновки про стан розвитку конкуренції на товарному ринку [1]. В процесі діагностики конкурентного середовища необхідно звернути увагу на стан конкурентоспроможності

підприємства. На нашу думку, необхідно проаналізувати той наявний потенціал, який існує на певний момент часу і використовується підприємством для вибору власного стратегічного розвитку. Оцінка потенціалу підприємства є досить складною, адже потенціал відображає різні напрями діяльності суб'єкта господарювання, починаючи із виробництва і закінчуючи оцінкою конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт, послуг). Сам процес формування потенціалу підприємства є довготривалим процесом ідентифікації різних можливостей, побудов певних організаційних форм з метою стабільного розвитку і ефективного відтворення як простого, так і розширеного. Потенціал підприємства є сукупністю різних його складових, які між собою взаємопов'язані в результаті діяльності суб'єкта господарювання. Складовими потенціалу підприємства є фінансовий, інноваційний, мотиваційний, трудовий, виробничий, маркетинговий потенціали і як результат їх взаємодії – оцінка конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт, послуг), рис. 1.

Таблиця 1

Етапи конкурентного аналізу як інструмента управління стратегічним розвитком підприємства

Етап	Джерело	Зміст аналізу	Результат аналізу
1. Дослідження конкурентного оточення	[22, 7, 9]	Використання моделі М. Портера. Визначення конкурентних сил ринку. Визначення кількості, виду і розміру конкуруючих підприємств	Конкурентний аркуш (список конкурентів)
2. Дослідження конкурентів			
2.1. Ідентифікація основних конкурентів	[10, 11, 22]	Використання методів асоціативного опитування споживачів та групування для встановлення конкурентів по типу стратегії, залежно від міри їх активності та близькості до підприємства	Класифікація конкурентів, визначення найбільш загрозливих конкурентів
2.2. Маркетинговий аналіз умов конкуренції галузі	[9, 7, 17]	Аналіз факторів, що визначають інтенсивність та спрямованість конкуренції. Побудова матриці типології ринків. Дослідження конкурентів підприємства шляхом комплексного аналізу галузі та ринку	Типологія конкурентного ринку. «Стратегічної групи підприємств»
2.3. Аналіз показників діяльності конкурентів	[8, 25, 26, 4]	Визначення частки ринку, що належить підприємствам-конкурентам, шкалювання позицій конкурентів залежно частки ринку. Складання матриці формування конкурентної карти ринку. Визначення та аналіз індикаторів конкурентоспроможності. Побудова матриці конкурентних переваг. Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, їх стратегій, оцінка конкурентоздатності їх товарів	Конкурентна карта ринку. Система показників діяльності конкурентів
2.4. Аналіз конкурентних стратегій на ринку	[16, 5, 3, 18]	Оцінка розміру і темпів зростання прибутковості фірм-конкурентів, мети, виробничо-комерційної політики, поточних та попередніх стратегій збуту, структури витрат на виробництво, системи організації виробництва та збуту, рівня управлінської культури, потенціалу фірми	Пакет стратегій конкурентів. Напрями досягнення власної конкурентної переваги
3. Оцінка конкурентних переваг	[7, 4]	Побудова матриці SWOT. Аналіз можливостей та загроз підприємства відповідно до його сильних та слабких сторін діяльності в конкурентному середовищі	Визначення конкурентних позицій підприємства та його ринкової сили. Розробка конкурентної стратегії. Забезпечення оптимального управління портфелем підприємства та його фінансами

Охарактеризуємо елементи складових потенціалу підприємства. 1. Виробничий потенціал підприємства характеризує можливість виготовлення продукції, виходячи з наявних у його розпорядженні всіх необхідних складових для забезпечення виробничого процесу – основних фондів, трудових, сировино-матеріальних та інформаційних ресурсів і технології, а також умов, що визначають можливість впровадження організаційно-технічних і технологічних інновацій [19]. 2. Інноваційний потенціал підприємства – це інтегрована сукупність матеріального потенціалу та потенціалу інтелектуального, що включає до себе всі наявні матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства, які використовуються у інноваційній діяльності підприємства та забезпечують досягнення конкурентних переваг шляхом розроблення і впровадження інновацій. Інноваційний потенціал промислового підприємства визначає стан його інноваційних можливостей на певний час, досягається і формується в процесі розвитку, що вимагає його моніторингу та оцінки [14]. 3. Фінансовий потенціал підприємства можна визначити як фінансові ресурси, з приводу яких виникають відносини на підприємстві з метою досягнення його ефективного функціонування (високих показників ліквідності, прибутковості, платоспроможності, стійкості та інших фінансових показників) [24]. 4. Маркетинговий потенціал – сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливість) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів [21]. 5. Трудовий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості праці персоналу підприємства виходячи з їх віку,

фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навиків [20]. 6. Мотиваційний потенціал означає мати мотивованих працівників, орієнтованих на досягнення цілей організації. Визначення мотиваційного потенціалу підприємства включає два етапи. Перший етап полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, другий — у вимірі ступеню задоволеності виявлених потреб [23]. 7. Конкурентоспроможність продукції — це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна — якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращу сторону її основних характеристик від аналогічних у конкурентів [27].

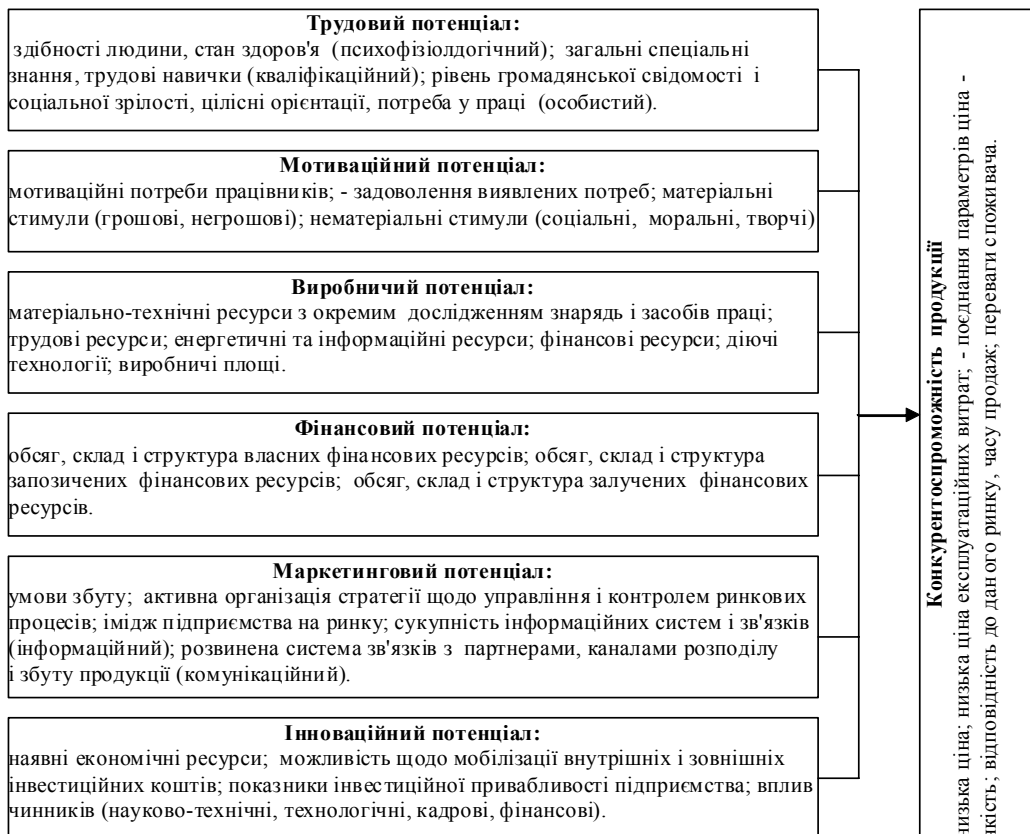


Рис. 1. Складові потенціалу підприємства

Висновки. На основі результатів оцінки конкурентного середовища підприємства з врахуванням його ринкового оточення необхідно приймати управлінські рішення, що стосуються збереження чи поліпшення конкурентних позицій підприємства на ринку. Останнім часом все більше перед суб'єктами господарювання України постає проблема ефективного управління стратегічним розвитком підприємства. Вирішенню даної проблеми сприяє конкурентний аналіз, який покликаний визначити існуючі конкурентні сили на ринку, дослідити потенційних конкурентів і виявити власні переваги і недоліки в діяльності власного підприємства, підприємств-конкурентів, а також побудувати стратегію, яка б забезпечувала безпеку для діяльності підприємства і нарощення виробничих потужностей, потенціалу підприємства.

Література

1. Адамик В, Вербицька Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного університету. – 2008. – № 1. – С. 69-78.
2. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия : Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Ареф'єв С. О. Сутність та складові організаційного потенціалу промислових підприємств [Електр. ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Arefev_209.htm. (27.10.2009).
4. Балабанова Л. В. Swot-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб. – 2-е вид., випр., доп. – К.: Знання, 2005. – 301 с.
5. Васильков В.Г. Виробництво як відкрита система [Електр. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.library.if.ua/book/106/7121.html> (27. 10. 2009)

6. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та, 2000. – 315 с.
7. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
8. Григорчук Т. Особливості дослідження конкурентного середовища підприємства. – Режим доступу : taras.hryhorchuk.googlepages.com/Tema2_3.html (27. 10. 2009).
9. Грозний І. Діагностика конкурентних переваг промислового підприємства // СХІД. – 2007. – № 2 (80). – С. 10-13.
10. Гуржій Н. М. Дослідження системи управлінських зв'язків на торговельних підприємствах. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Es/2008_2_2/08_2.2_3.htm (27. 10. 2009).
11. Загородна О., Серединська В. Деякі питання практичного використання евристичних методів у розв'язанні аналітичних завдань. – Режим доступу: http://www.library.ane.edu.ua/images/nauk_yydannya/SUUg8X.pdf (27. 10. 2009)
12. Зюкова І. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – № 2. – С. 3-7.
13. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. – Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.
14. Комишник В.І. Інноваційний потенціал підприємства та його складові. – Режим доступу: <http://ev.nuos.edu.ua/content/innovatsiini-potensial-pidpriemstva-ta-iogo-skladovi> (28. 10. 2009).
15. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підруч. – Львів: Компакт- ЛВ, 2005. – 304 с.
16. Кучеренко В. Вимоги до формування виробничо-комерційної політики фірми. – Режим доступу: <http://www.library.if.ua/book/19/1530.html> (27. 10. 2009).
17. Левицька І. В., Мельник О. В. Дослідження рівня конкурентоспроможності як основа для прийняття управлінських рішень. – Режим доступу: <http://intkonf.org/levitska-iv-ken-melnik-ov-doslidzennya-rivnya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva-yak-osnova-dlya-priynyattya-upravlinskogo-rishennya> (27. 10. 2009).
18. Мірошник Р. О., Меренюк Л. В. Проблеми використання та оцінки інноваційного потенціалу підприємств. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/29_18.pdf (27. 10. 2009).
19. Міценко Н. Г., Щербаков А. В. Теретичні засади визначення сутності категорії «Виробничий потенціал підприємств». – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/Portal/chem_biol/nvntu/19_3/302_19_3.pdf (28.10. 2009).
20. Мішук Г. Ю., Шинкаренко М. Ю. Чинники формування і використання трудового потенціалу підприємства. – Режим доступу: nuwm.gv.ua/methods/asp/vd/v41ek28.doc (27. 10. 2009).
21. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 4. С. 42-45.
22. Саєнко Г.М. Стратегія підприємств: Підруч. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
23. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 // Персонал. – 2007. – № 8. – С. 5-8.
24. Троц Д. О., Бурдіна О. Е. Аналіз та діагностика фінансового потенціалу підприємства. – Режим доступу: <http://intkonf.org/trots-do-durdina-oe-analiz-ta-diagnostika-finansovogo-potensialu-pidpriemstva> (28.10.2009).
25. Царенко О. В. Методи оцінки конкурентних переваг галузі промислових регіонів України. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/tsarenko.pdf (27.10.2009).
26. Чмут А.В. Формування конкурентних стратегій суб'єкта господарювання. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/e-journas/PSPE/2009_2/Chmut_209.htm(27.10.2009).
27. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. – Режим доступу: http://buklib.net/component?option=com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,1298/(28. 10. 2009).

Надійшла 17.11.2009