

УДК 339.137.2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Паламарчук О.М.

ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

У статті розглянуто переваги та недоліки стратегічних аналітичних методів конкурентоздатності підприємства.

Advantages and disadvantages of the strategic analytical methods of enterprise competitiveness are considered in the article.

Актуальність дослідження. Дослідження проблем конкуренції і конкурентоздатності не було актуальним в нашій країні до 90-х років минулого століття. Сучасний глобальний конкурентний клімат розвивається швидше, ніж будь-який інший відомий історії. Підприємства вимушені постійно змінювати свої позиції з метою утримання конкурентних переваг. Одним із найважливіших етапів управління конкурентоздатністю підприємства є стратегічний аналіз його існуючої конкурентоздатності, що і обумовило вибір тематики даного дослідження.

Мета дослідження. Стрімке зростання потоку конкурентної інформації спричинило появу сотень методів стратегічного і конкурентного аналізу. Деякі методи відомі під різними назвами, одні вважаються класичними, інші – такими що розвиваються. Метою написання даної статті є розгляд саме стратегічних аналітичних методів, які мають не лише теоретичне підґрунтя, а були й використовуються на конкретних підприємствах.

Ступінь дослідження проблеми. Питання конкурентоспроможності підприємств в економічній науці досліджувались переважно в контексті стратегічного менеджменту (Забелін П.В., Мойсеєва Н.К., Багрова І.В. [1, 3]). Необхідність проведення складного аналізу конкурентів для конкретного підприємства обґрунтували Портер М. та Фатхутдінов Р.А. [4, 5, 6]. Проте дослідження стратегічних аналітичних методів та шляхів їх поширення, на нашу думку, розглянуті недостатньо.

Виклад основного матеріалу. Існує ряд методик визначення конкурентоздатності конкретного підприємства. Розглянемо переваги та недоліки стратегічних аналітичних методів.

Матрична методика оцінки конкурентоздатності була запропонована "Бостонською консалтинговою групою". Вона дозволяє великому підприємству порівнювати переваги своїх окремих стратегічних одиниць бізнесу з метою визначення найоптимальніших конкурентних стратегій для кожної з них. Методика полягає в побудові матриці з використанням двох показників (рис. 1). По вертикалі відзначаються темпи росту місткості ринку в лінійному масштабі, а по горизонталі – відносна частка продуцента на ринку в логарифмічному масштабі. Усі стратегічні одиниці бізнесу можуть бути розташовані на цій матриці в залежності від своїх характеристик і умов ринку. Загальна стратегія багатогалузевої фірми полягає в максимізації частки ринку на стількох ринках, для скількох стратегічних одиниць бізнесу це можливо. Найбільш конкурентоздатними є фірми, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку (тобто "Зірки") [7].

Дана матриця дає можливість отримувати значну кількість інформації в одній діаграмі. Відносна простота дозволяє просто і швидко використовувати матрицю з метою виявлення галузей для подальшого аналізу. Але не дивлячись на легкість та швидкість отримання результату, існує ряд недоліків:

- сумнівна відносність кривої попиту;
- сумнівна достовірність життєвого циклу товару;
- заперечення стратегічного вибору;
- заперечення синергії стратегічних одиниць бізнесу;
- ігнорування концепції маргіналізму.

На нашу думку, дана матриця повинна використовуватись як основа чи стартова точка, яка в поєднанні з іншими методами аналізу дасть можливість розробити цілісну стратегію.

Іншим методом аналізу конкурентоздатності є матриця "екран бізнесу General Electric" (рис. 2).

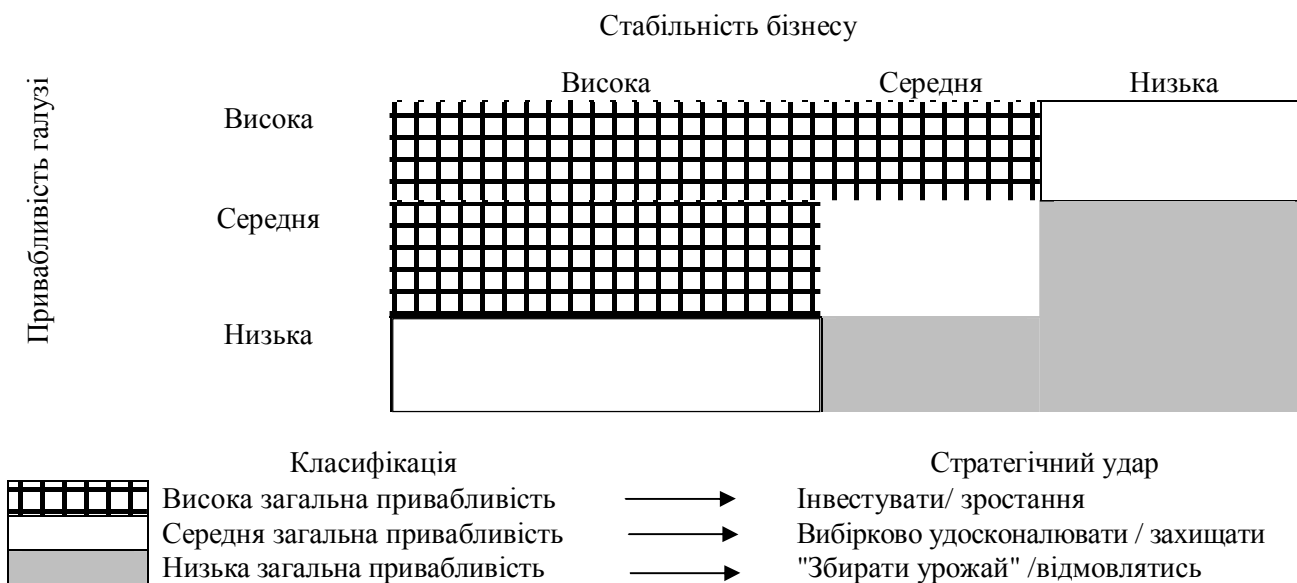
Велика компанія може використовувати екран бізнесу як на постійній основі для дослідження еволюціонуючої природи портфелів своїх організаційних одиниць, так і в розробці простих фінансових стратегій для удосконалення виконання портфеля. Для виконання цих завдань в центральній частині екрана бізнесу порівнюється привабливість даної галузі промисловості із стабільністю бізнесу в рамках такої матриці, як, наприклад, показано на рисунку.

Дійсний приріст ринку	Високий	Прибуток: високий, стабільний Грошовий потік: нейтральний Стратегія: інвестувати для зростання "Зірки"	Прибуток: невисокий, нестабільний, Грошовий потік: негативний Стратегія: аналізувати "Важкі діти"
	Низький	Прибуток: високий, стабільний Грошовий потік: високий, стабільний Стратегія: отримувати прибутки "Дійні корови"	Прибуток: низький, нестабільний, Грошовий потік: нейтральний, негативний Стратегія: відмовитись "Собаки"
		Велика	Мала
Відносна частка ринку			

Рис. 1. Матриця "зростання – частка ринку"

Сильні сторони і переваги даної методики: багатший набір аналітичних показників в порівнянні з попереднім методом, гнучкість, інтуїтивна привабливість.

Слабкі сторони і обмеження: сумнівні припущення; небезпека неправильного застосування, екрана бізнесу потрібно використовувати лише як описову модель, що полегшує стратегічний аналіз.



Чинники привабливості галузі:

- Абсолютний розмір ринку
- Потенціал ринку
- Рівень зростання ринку
- Структура конкуренції
- Фінансові
- Економічні
- Технологічні
- Соціальні
- Політичні
- Навколишнього середовища

Чинники стабільності бізнесу:

- Розмір стратегічної організаційної одиниці
- Частка ринку
- Позиціонування
- Порівняльні переваги
- Стабільність якості
- Трудові ресурси
- Обсяг наукових досліджень і досвідчених розробок
- Маркетинг
- Здатність навчання
- Розмір стратегічної організаційної одиниці

Рис. 2. Екран бізнесу GE

Аналіз сильних і слабких сторін, виникаючих можливостей і погроз поєднує SWOT-аналіз. Кеннета Ендрюса вважають основоположником даної методики. Більш систематизована модель порівняльного аналізу підприємств була розроблена Американською асоціацією керування. Аналітик заносить дані на контрольний лист SWOT-аналізу, заповнивши який для різних конкуруючих фірм, можна оцінити сильні і слабкі сторони підприємства в конкурентній боротьбі (рис. 3). Показники конкурентноздатності оцінюються за наступними блоками: фінанси, виробництво, організація і керування, маркетинг, кадровий склад, технологія. Дана методика оцінки конкурентноздатності підприємства не дає інтегрального показника конкурентноздатності і як наслідок важко зробити порівняння конкурентних переваг організацій.

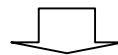
Традиційний SWOT-аналіз є найбільш поширеним і широко відомим серед більшості вживаних методів проведення ситуаційного аналізу. Після багатьох років він одержав загальносвітове визнання і вніс значний внесок в досягнення конкурентної переваги не тільки на організаційному, але і на особистому і груповому рівні роботи.

А. Перший етап: ідентифікація, аналіз і ранжирування стратегічних проблем навколишнього середовища

Внутрішні сильні сторони 1. 2. 3. і т.д.	Внутрішні слабкості 1. 2. 3. і т.д.
Зовнішні можливості 1. 2. 3. і т.д.	Зовнішні загрози 1. 2. 3. і т.д.

Б. Другий етап: розробка стратегій для усунення недоліків

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони	Слабкі
Зовнішні фактори	Можливості	1. Внутрішні сильні сторони у відповідності з зовнішніми можливостями	2. Внутрішні слабкості відносно до зовнішніх можливостей
	Загрози	3. Внутрішні сильні сторони у відповідності з зовнішніми загрозами	4. Внутрішні слабкості відносно до зовнішніх загроз



Конкурентні переваги

Рис. 3. Контрольний лист SWOT-аналізу

Одна з найважливіших переваг SWOT-аналізу полягає в його широкій вживаності. До недоліків можна віднести те, що модель SWOT – це безумовно описова модель, що не дає аналітику ясних і чітко сформульованих стратегічних рекомендацій. SWOT-аналіз не дасть фахівцю, що ухвалює рішення, конкретних відповідей. Навпаки, він є способом організації інформації і визначає вірогідність потенційних подій – як позитивної, так і негативної – як основу для розробки стратегії бізнесу і операційних планів.

Галузевий аналіз пропонує структурований аналіз і огляд будь-якої галузі промисловості. Мета цього процесу полягає у виявленні потенціалу прибутковості галузі, в підтримці конкурентної переваги, в збільшенні конкурентної переваги і в активному ухваленні змін в галузевій структурі.

У книзі "Конкурентна стратегія: методи для аналізу галузей і конкурентів" [4], яка вийшла у 1980 році, Майкл Портер об'єднав три основні сфери аналізу – структурний галузевий аналіз, конкурентний аналіз і аналіз розвитку галузі – для формування порівняно нової моделі конкурентного галузевого аналізу. Ця інтегрована модель стала широко відомою як модель п'яти сил Портера і стала загальноновизнаним доповненням до моделі SWOT. М. Портер відмічає п'ять факторів, що, на його думку, найбільшою мірою впливають на конкурентноздатність підприємства:

- боротьба з існуючими конкурентами;
- загрози з боку нових конкурентів;

- можливості проведення торгів з постачальниками;
- можливості споживачів зробити свій вибір і здійснити торги з ними;
- загрози з боку альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів).

Домогтися конкурентних переваг, вважає М. Портер, можна вирішуючи одночасно як мінімум три задачі:

- підвищення якості і споживчих властивостей продукту;
- зниження витрат і збереження максимально прийняттого рівня цін;
- орієнтація своєї продукції на цільові сегменти ринку, де конкуренція в силу високого ступеня неоднорідності ринку ослаблена.

Трохи пізніше М. Портера свої поняття і визначення конкурентної переваги і конкурентноздатності фірми запропонував Ж.Ж. Ламбен [2]. Він згрупував конкурентні переваги фірми в залежності від різних факторів у дві категорії, що можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Конкурентна перевага називається зовнішньою, якщо вона заснована на відмітних якостях товару, що утворюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Конкурентна перевага є внутрішньою, якщо вона базується на перевазі фірми у відношенні витрат виробництва, керування фірмою чи товаром, що створює цінність для виробника, що дозволяє домогтися собівартості меншої, ніж у конкурента. Ці два типи конкурентної переваги часто є несумісними, тому що мають різне походження і різну природу і при цьому вимагають певних навичок. Якщо на горизонтальній осі відкласти ціну, а на вертикальній витрати виробництва у відсотках порівняно з аналогічними значеннями для пріоритетного конкурента, то можна визначити межу беззбитковості, провальну зону й ідеальну зону. У залежності від наявності ресурсів, тих чи інших конкурентних переваг фірма може вибрати для себе одну зі стратегій. При цьому головним є те, щоб стратегія фірми знаходилася правіше (нижче) межі беззбитковості.

Дуже цікавим методом оцінки конкурентноздатності фірми є метод оцінки конкурентноздатності виробника за якістю продукції, що здійснюється за "методом профілів". При використанні даного методу виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів стосовно до якого-небудь продукту, встановлюється їхня ієрархія і порівняльна важливість у межах того спектра характеристик, що у стані помітити й оцінити споживач, проводиться порівняння техніко-економічних показників продукту з іншими конкуруючими продуктами. Проведення даної процедури пропонується здійснювати в три етапи [3]. Перший етап полягає у виявленні ринку (чи ринків) даного продукту і виявленні вимог ринків. На наступному етапі зважується питання: яким повинний бути створений продукт для його подальшої реалізації з забезпеченням максимальної рентабельності. Останній етап полягає в аналізі роботи збутового підрозділу фірми і всієї товаропровідної мережі в зіставленні з аналогічними підрозділами конкурентів. Ціль даного етапу – визначити тривалість (час) збуту і вивчити можливості його зниження. Дана методика дозволяє оцінити конкурентноздатність товару, підприємства, галузі, економіки країни. Метод профілів є найбільше універсальним засобом для визначення конкурентноздатності.

З метою полегшення роботи аналітиків, К. Фляйшер та Б. Бенсуссан [7] пропонують просту у використанні основу, яка допоможе визначити оптимальні методи для вирішення конкретних аналітичних проблем, – систему FAROUT. Система FAROUT базується на припущенні, що результати аналізу мають бути обґрунтованими і, відповідно, мати такі характеристики: орієнтування на майбутнє, точність, ресурсна ефективність, об'єктивність, корисність, своєчасність. У даному випадку ми використовуємо п'ятибальну рейтингову шкалу для оцінки кожного аналітичного методу. Рівні п'ятибальної шкали представлені від низького (1) до високого (5). Звернемося до табл. 1.

Кожен метод оцінюється по шести елементах FAROUT. Оптимально кращий аналіз буде орієнтований від сьогодення на майбутнє і буде точним, ресурсоефективним, об'єктивним, корисним і своєчасним. Безперечно, в реальному світі спроби досягти оптимального аналізу зажадають деяких компромісів між шістьма елементами FAROUT.

На нашу думку, система FAROUT допоможе аналітикам в оцінці результатів різних аналітичних методів. Якщо результати аналізу відповідають всім шести характеристикам, аналітики можуть бути впевнені в тому, що дана інформація вагома. Всі методи і їх рейтинги узагальнюються для простого зіставлення в табл. 2.

Замовники хочуть одержати змістовні і відповідні до вимог результати, що представляють план рішень і дій, які примушують їх підвищити конкурентоспроможність своєї організації. Дієві результати стратегічного і конкурентного аналізу орієнтовані на майбутнє, допомагають менеджерам розробити особливі конкурентні стратегії, виявити плани і стратегії наявних і майбутніх конкурентів, а також допомагають фахівцям зрозуміти своє бізнес-середовище і конкурентне середовище краще, ніж їх колегам.

Таблиця 1

Шкала FAROUT

Орієнтування на майбутнє	Бал 1 відповідає тому, що результат моделі проявляє низький рівень орієнтування на майбутнє, тоді як 5 відображає те, що модель добре орієнтована на майбутнє.
Точність	Бал 1 відображає низький рівень точності даної моделі, беручи до уваги можливі джерела даних. Бал 5 показує, що рівень точності значно збільшився відповідно до вимог, що пред'являються до даної моделі.
Ресурсна ефективність	Бал 1 означає, що дана модель вимагає великого об'єму ресурсів (фінансових, людських, інформаційних і т. д.) і, ймовірно, характеризується низьким рівнем дієвості. Бал 5 показує, що даний аналітичний метод високоефективний у використанні ресурсів і пропонує результати.
Об'єктивність	Бал 1 означає, що певний інструмент не був високоефективним, часто внаслідок існування упереджень і різних думок. З іншого боку, бал 5 означає, що потенціал упереджень може бути мінімізований.
Корисність	Корисність певного інструменту ґрунтується на стратегічних результатах, які може надати даний інструмент. Модель, оцінена в 5 балів, забезпечує високий рівень оцінюваного результату, а модель, оцінена в 1 бал, забезпечує низький рівень оцінюваного результату.
Своєчасність	Бал 5 показує, що певна модель вимагає мало часу для проведення аналізу в порівнянні з балом 1, який показує, що даний метод аналізу вимагає дуже багато часу для його ефективного завершення.

Таблиця 2

Резюме методів FAROUT

№ п/п	Метод аналізу	Орієнтування на майбутнє	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність
1.	Бостонська матриця "зростання-частка ринку"	3	2	4	3	3	4
2.	Матриця "General Electric"	2	3	3	3	3	4
3.	SWOT-аналіз	2	3	4	3	4	4
4.	Галузевий аналіз	3	3	4	3	4	3
5.	Метод профілів	5	2	3	3	5	3

Висновки. Відповідно до вищевказаного дослідження можна зробити висновок, що проведення конкурентного аналізу – складне і трудомістке завдання, і не існує таких методів аналізу, які б змогли замінити баланс науки і творчості.

Зазвичай, хороший аналіз не може базуватись на одному аналітичному методі. Частіше за все, використовуються поєднання декількох методів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Забелін П.В., Мойсеева Н.К. Основи стратегічного керування: – М.: Маркетинг, 2002. – 195 с.
2. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского – сб.: Наука, 2003. – 589 с.
3. Мойсеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 320 с.
4. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 496 с.
5. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоздатність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. – М.: Видавничо-книготорговельний центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
6. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – М.: Справа, 2001. – 448 с.
7. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.