

Методи та інструменти діагностики конкурентного середовища підприємства

Розглянуто методичні підходи щодо діагностики конкурентного середовища підприємства, засновані на запропонованій класифікації факторів зовнішнього середовища та їх комплексній оцінці, що дозволяє підприємству визначати шляхи покращення власної ринкової позиції, підвищення конкурентоспроможності, ділової активності

Methodical approaches to diagnostics of competition environment of enterprise are considered, based on the offered classification of factors of external environment and their complex estimation, allowing to the enterprise to ground directions of improvement of own market position, increase of competitiveness and business activity.

Ключові слова. *Діагностика, конкурентне середовище, стратегічне управління, економічний стан підприємства, конкурентоспроможність.*

Вступ. Соціально-економічні перетворення в Україні відбуваються під впливом внутрішніх суперечностей та загальносвітових кризових тенденцій внаслідок збільшення експортних операцій суб'єктів господарювання, поширення процесів інтеграції та глобалізації. Ситуація, в якій сьогодні доводиться здійснювати господарську діяльність вітчизняним промисловим підприємствам, є доволі нестабільною.

Так, починаючи з 2008 р. спостерігається перевищення темпів зростання збитків над темпами зростання прибутків промислових підприємств майже на 8,7 %, що гостро ставить питання їх ресурсного забезпечення для подальшого розвитку. У 2011 р. кількість збиткових промислових підприємств склала 45,8 %. Обсяг та структура капітальних вкладень не в змозі вирішити проблему зношеності основних виробничих фондів, яка станом на середину 2011 р. становила понад 57%. Різке підвищення рівня складності функціонування вітчизняних промислових підприємств, як соціально-економічних систем, вимагає розробки ефективних механізмів управління діагностикою, орієнтованих не лише на внутрішні фактори функціонування підприємства, але

й комплексне дослідження стану його зовнішньої середи з виокремленням та прогнозуванням її головних факторів впливу, що визначають тенденцію та динаміку сталого розвитку промислового підприємства.

Постановка завдання. Проблемам управління діагностикою підприємства присвячували свої роботи вітчизняні та російські вчені: Л. Абалкін, О. Аверіна, О. Амоша, М. Баканов, С. Барнгольц, І. Бланк, В. Геєць, О. Гетьман, С. Глаз'єв, А. Градов, Н. Євдокимова, В. Забродський, Е. Іонін, В. Ковальов, Л. Костирко, Т. Косянчук, В. Лук'янова, А. Муравйов, О. Олексюк, Г. Савицька, В. Стражев, В. Шаповал, Д. Шеремет, Г. Швиданенко, Я. Фомін, М. Чумаченко. Достатньо глибоко досліджували питання діагностики підприємств такі зарубіжні вчені як П. Друкер, С. Паркінсон, М. Мескон, Дж. К. Ван Хорн, Ф. Хедоурі, Ф. Тейлор, М. Портер, Дж. Хол, Х. Коп, Й. Шумпетер, А. Файоль, Л. Якокка.

Незважаючи на велику кількість ґрунтовних досліджень управління діагностикою підприємства, багато питань залишаються не розкритими. Зокрема, недостатньо досліджено методологічне та методичне забезпечення діагностики конкурентного середовища. У зв'язку з цим тема статті є актуальною.

Результати. Становлення ринково - орієнтованої системи господарювання конкурентних відносин між її суб'єктами в Україні вимагають практичного впровадження дієвих механізмів, здатних забезпечити стабільне функціонування підприємств та інтенсифікувати їх відтворювальні процеси. Головну роль у забезпеченні розвитку вітчизняних підприємств відіграють методи та інструментарій економічної діагностики.

Діагностика являє собою проведення дослідження економічного стану підприємства з метою виявлення факторів, які становлять загрозу стійкому функціонуванню підприємства, розробку заходів покращення економічного стану з урахуванням вимог діючої кон'юнктурної середи. В період системних трансформацій діагностика поширюється на процеси як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому першочерговим завданням формування організаційно - економічного механізму управління діагностикою, є діагностика зовнішньої середи або конкурентного середовища підприємства яка передбачає [1] :

- ідентифікацію діагностичних процесів у сфері оцінювання конкурентного середовища підприємства;

- формування системи показників оцінки конкурентного середовища підприємства;
- вибір і оцінку стратегічної позиції підприємства на ринку;
- оцінку привабливості стратегічних зон господарювання підприємства на ринку;
- оцінку конкурентного статусу підприємства на ринку;
- визначення індивідуальних особливостей управління портфелем стратегічних зон господарювання підприємства на ринку;
- формування стратегічної позиції підприємства в конкурентному середовищі;
- застосування SWOT - аналізу в діагностиці протистояння підприємств - конкурентів на досліджуваному ринку;
- використання PIMS - аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку.

На сьогоднішній день теорія та практика економічного управління підприємствами розробила потужний інструментарій оцінки впливу факторів зовнішньої середовища на результати господарювання підприємства. Проте єдиної методології використання методів та інструментів діагностики зовнішньої середовища не існує. У зв'язку з цим запропоновано власний підхід до вирішення цієї проблеми.

Актуалізація факторів зовнішнього середовища підприємства дозволила їх систематизувати. Запропонована класифікація містить ознаки, які в свою чергу дозволяють структурувати зовнішню середовищу підприємства, а також в залежності від головної мети дослідження формувати оптимальний набір факторів, які будуть використовуватися у діагностиці. Вона дозволяє виділити та згрупувати фактори дестабілізуючого та стабілізуючого характеру. Це має принципове значення для розробки та реалізації конкретних дій в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, націлених на нейтралізацію, припинення дестабілізуючих факторів, та стимулювання дії стабілізуючих факторів. З цього і складається попереджуюча складова діагностики підприємства.

Слід визначити, що розробка та удосконалення стратегій функціонування та розвитку промислових підприємств, підвищення ефективності, оперативного менеджменту, зріст їх матеріального добробуту передбачають здійснення діагностики конкурентного (зовнішнього)

середовища з метою постійного моніторингу місця та положення підприємства на ринку; визначення напрямків удосконалення менеджменту та бізнесу недопущення виникнення кризових ситуацій (або їх нейтралізація). Це передбачає застосування різних видів діагностики, які у сукупності складаються з напрямків аналізу та оцінок, а саме: галузевого та конкурентного аналізу; аналізу зовнішнього середовища; ситуаційного аналізу; оцінки бізнесу; оцінки потенціалу підприємства, тощо.

У світовій економічній науці аналіз світових факторів зовнішнього середовища називається PEST - аналізом, який ставить мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, що найбільше впливають на підприємство, а також передбачити діагностику впливу цих факторів. До того ж у процесі аналізу зовнішнього середовища необхідно з'ясувати рівень його невизначеності та як підприємство може взаємодіяти з цією невизначеністю [2,3]. Схема діагностики зовнішнього середовища підприємства наведена на рис. 1.

У ході діагностики зовнішнього середовища підприємства основний акцент залишається на дослідженні галузі та конкурентного середовища, що потребує використання одноіменних методів аналізу. З цією метою визначають стратегічну важливість окремих економічних характеристик галузі, у якій функціонує промислове підприємство та таким чином визначають необхідність входу до цієї зони господарювання.

Для оцінки галузевого та конкурентного становища підприємства певної галузі застосовують методику М. Портера, карту стратегічних груп конкурентів, збалансовану систему показників та ін. [1].

З метою отримання найбільш повної оцінки стратегічної позиції підприємства методи галузевого та конкурентного аналізу поєднуються із інструментарієм ситуаційного аналізу, який використовується для визначення реальної ситуації, у якій опинилося підприємство, тобто місця, яке займає досліджуване підприємство у загальному бізнес - просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування та розвиток. Інформація, яка отримана внаслідок проведення ситуаційного аналізу, визначає подальший перебіг діагностики - мету, напрямки, послідовність та глибину досліджень, які слід проводити в першу чергу, а також термін, вартість робіт та склад виконавців. Результати ситуаційного аналізу слід розглядати як підґрунтя для розробки стратегії розвитку підприємства та досягнення його цілей у освоєнні нових ринкових секторів, протидії конкурентам та досягнення нових стратегічних

орієнтирів.



Рис. 1. Схема діагностики зовнішнього середовища підприємства

Розглядаючи діагностику конкурентної середовища підприємства, особливу увагу слід приділяти визначенню його конкурентного статусу, який

визначається факторами успіху у конкуренції за наступними позиціями:

- стратегічні капіталовкладення (у виробничі потужності, стратегію, потенціал);
- ефективність стратегії підприємства;
- ефективність поточного потенціалу підприємства (за основними сферами його діяльності).

Таким чином проведений аналіз існуючих підходів до здійснення діагностики зовнішнього (конкурентного) середовища конкурентного підприємства довів, що методи та інструменти діагностики дозволяють визначити сфери ефективності менеджменту і націлені на відокремлення галузевих та конкурентних аспектів діяльності підприємства, його сильних та слабких сторін, гнучкості, якості різних сторін бізнесу.

Результати діагностики конкурентної середовища промислового підприємства є визначення шляхів удосконалення його поточного стану та забезпечення гнучкості а адаптивності. Проте майже всі методи та інструменти діагностики конкурентного середовища запозичені із зарубіжних аналітичних моделей та не можуть бути механічно перенесені у вітчизняну теорію та практику управління. Дослідження теоретичних проблем використання зарубіжних моделей діагностики зовнішнього середовища промислових підприємств, питань їх еволюції та особливостей сучасного стану економіки України дозволили зробити наступні висновки :

а) використання зарубіжних аналітичних моделей дає майже однаковий результат, а зміст «діагнозу» залишається незрозумілим;

б) моделі не мають самостійного значення для остаточної ідентифікації ситуації з прогнозування фінансово - майнового стану промислового підприємства у разі змін зовнішнього середовища та носять яскраво виражений характер підтримуючої ілюстрації;

в) зарубіжні аналітичні моделі потрібно використовувати лише у поєднанні із традиційними вітчизняними методиками макроекономічного аналізу коефіцієнтного аналізу. Однак традиційні методики коефіцієнтного аналізу також потребують удосконалення якісними методами дослідження процесів. При цьому особливого значення має інтерпретація отриманих у результаті аналізу даних та ідентифікація ситуації.

Для вітчизняних підприємств найбільш привабливими можуть бути методи загального та функціонального бенчмаркінгу та порівняння із

компаніями - конкурентами. Для діагностики стану зовнішньої середовища промисловим підприємствам доцільно виконувати бенчмаркінг за наступною методикою:

- 1) визначення області порівняння (фінанси, якість продукції, асортимент продукції тощо);
- 2) дослідження партнера по бенчмаркінгу;
- 3) збір інформації (бізнес - процеси, сервіс, методи виготовлення продукції, кількісні та якісні показники);
- 4) виявлення факторів, що впливають на обраний параметр дослідження (організаційні, політичні та ін.);
- 5) аналіз отриманої інформації;
- 6) діагностика впливу факторів на діяльність промислового підприємства;
- 7) розробка із зниження ризикових ситуацій, які виникли на підприємстві внаслідок негативного впливу факторів зовнішнього середовища;
- 8) розробка заходів з ліквідації відставання від конкурентів.

Висновки. Сутність прогнозування зовнішньої середовища промислового підприємства полягає у отриманні інформації про майбутній розвиток окремих параметрів, що обмежені у часі. В основу прогнозу закладаються існуючі та майбутні умови зовнішньої середовища та переважно використовується експертний підхід.

В процесі управління діагностикою підприємства методи та інструменти діагностики зовнішнього середовища повинні поєднуватися із інструментарієм діагностики внутрішнього середовища, що дозволить більш достовірно визначати реальне фінансово-майнове становище промислового підприємства, виявляти ознаки кризової ситуації або фазу кризи та обирати шляхи її подолання з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Література

1. Діагностика управління фінансовою діяльністю підприємства / П.В.Егоров, В.Г.Андреева: Монографія – Донецьк: Юго-восток, 2005 – 202с.ил.

2. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало; С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. — 548 с.
3. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 1. — С. 15–22.