

УДК 658.5.011

В. О. ЗАДОЯ^{1*}

^{1*}Каф. «Економіка та менеджмент», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, вул. Лазаряна, 2, Дніпропетровськ, Україна, 49010, тел./факс. 056 373 15 80, ел. пошта slava_zadoya@mail.ru

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Вступ. У статті систематизуються методи досліджень конкурентних переваг підприємств-монополістів. У існуючому різноманітті методик і моделей, орієнтованих на класичний ринковий інструментарій і ресурсну базу, автором були виділені підходи, які забезпечують найбільш широке дослідження проблеми. **Мета роботи** – структурувати основні фактори створення конкурентних переваг підрозділів компаній-природних монополістів. **Результати.** Систематизовано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу компаній-природних монополістів у цілому на локальному ринку. **Висновки.** Охарактеризовано можливості виявлення потенційних конкурентних переваг, що базуються на синтезі матриці SWOT-аналізу, моделі конкуренції в галузі і ланцюгу цінності М. Портера.

Ключові слова: конкуренція, SWOT-аналіз, матриця потенційних переваг; ранжирування

Залізничний транспорт є галузевою природною монополією. У період підвищення конкуренції на ринку послуг, спроб з боку держави регулювати діяльність таких підприємств виникає необхідність підвищити ефективність виробництва за рахунок внутрішніх резервів.

Цього можна домогтися за рахунок досягнення й утримання конкурентних переваг. Запропонована в цій статті методика виявлення потенційних конкурентних переваг дозволяє виконати цю процедуру всього за вісім етапів.

В умовах посилення конкуренції на глобальному й локальних ринках проблема створення й утримання конкурентних переваг – одна з найактуальніших. На сьогодні вивченню природи конкурентних переваг присвячена значна кількість теоретичних праць вчених-економістів, зокрема Д. Рікардо, І. Кравіса, Дж. Ванека, М. Портера, М. Познера, К. Ерроу, Т. Левітта, У. Бролля, С. Кіндлебергера, В. Прем'єра, Х. Джонсона, Д. Тісса, Р. Кавса, Р. Коуза, П. Баклі, М. Кассона, В. Г. Юданова і П. І. Голубкова.

У ході аналізу теорій, що так чи інакше зачіпають проблему формування конкурентних переваг, стає очевидно, що при усьому різноманітті підходів питання їх функціонального

виявлення залишається відкритим. У теоретичних дискусіях з проблеми стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі переважають дві позиції – індустріально-економічна (або ринкова) і ресурсна [1]. У рамках ринкової концепції [2–5 та ін.] особливого значення набуває зовнішнє середовище, тобто привабливість галузі. Цей напрям базується на тому, що для досягнення успіху підприємству необхідно приділяти багато уваги вивченню галузі й вибору ринків.

У дослідженнях, що розглядають ресурсний підхід [6–8] як основний чинник успіху, була визначена особлива роль внутрішньофірмових параметрів, які сильніше впливають на досягнення успіху, ніж галузеві характеристики. У результаті пріоритетні позиції зайняли внутрішні ресурси і можливості підприємства, які необхідно розвивати для створення переваг перед конкурентами. Якщо при індустріально-економічному підході аспект різноманітності в оснащенні ресурсами практично повністю виключався з аналізу, то в ресурсному підході стійкі конкурентні переваги розглядаються як результат специфічних здібностей і ресурсів, а також наявності у розпорядженні підприємства унікальних чинників. Основне завдання страте-

гічного управління підприємством разом із створенням потенціалу успіху полягає в перетворенні його на стратегічні чинники успіху. Проте ресурсний підхід не дає вичерпної відповіді на питання про формування стратегічно важливих ресурсів і можливостей.

У літературі [9] висловлювалася думка про потенційну ефективність об'єднання підходів, оскільки вони доповнюють один одного. Врахування не лише продукту, але й ресурсів, що генерують його, дозволяє менеджерів розробити точнішу стратегію, що реалізовується. Концепція, у якій зіставляються ресурси, що забезпечують конкурентні переваги (і тим самим готові продукти), і господарські поля (ринки) підприємства, є ресурсно-ринковий портфель. Таким чином, успіх підприємства – головний об'єкт вивчення у рамках стратегічного менеджменту – міг би розглядатися з нової точки зору як результат привабливості галузі й конкурентної позиції підприємства в ній. Проте прикладів реалізації цього підходу на практичному рівні, що припускає певну формалізацію цієї процедури, в економічній літературі немає. У існуючому різноманітті методик і моделей, орієнтованих на класичний ринковий інструментарій, а також на ресурсну базу, автором були виділені підходи, які припускають найбільш широкий погляд на проблему: аналіз конкурентного середовища М. Портера, що акцентує увагу на зовнішньому оточенні; SWOT-аналіз, що реально оцінює власні ресурси підприємства і можливості відносно потреб зовнішнього середовища, у якому працює фірма.

Ці підходи, що найбільш повно відображають специфіку можливих областей виникнення конкурентної переваги, були покладені в основу методики виявлення потенційних конкурентних переваг, що охоплює обидва аспекти можливого виникнення потенціалу успіху. Вона базується на синтезі основних ідей матриці SWOT-аналізу, моделі конкуренції в галузі і концепції ланцюга цінностей, запропонованої М. Портером.

Такий синтез дозволяє забезпечити єдиний методичний підхід при проведенні SWOT-аналізу за рахунок стандартизації оцінюваних параметрів, за якими здійснюється аналіз джерел потенційних конкурентних переваг; ранжувати виявлені потенційні конкурентні переваги; забезпечити порівняльність даних за різні періоди часу.

Методика виявлення потенційних конкурентних переваг припускає проведення восьми етапів.

Перший етап аналізу – вивчення внутрішнього середовища. Область внутрішнього середовища підприємства розбивається на два поля: сильних сторін і слабких сторін.

Критерії аналізу внутрішнього середовища базуються на запропонованому М. Портером [10] ланцюзі цінностей, що складається з двох блоків:

- 1) основні види діяльності:
 - постачання сировини і матеріалів;
 - випуск продукції;
 - забезпечення збуту продукції;
 - маркетинг;
 - обслуговування;
- 2) підтримувальні види діяльності:
 - матеріально-технічне постачання;
 - розробка технологій;
 - управління людськими ресурсами;
 - інфраструктура фірми.

Другий етап – оцінка зовнішнього середовища, що також підрозділяється на два поля: можливостей і загроз.

На цьому етапі вводяться критерії, за якими складатимуться списки з характеристиками середовища [10]:

- загроза появи нових конкурентів;
- здатність покупців торгуватися;
- здатність постачальників торгуватися;
- загроза появи товарів і послуг-замінників;
- суперництво між існуючими конкурентами.

Третій етап – побудова нової матриці з введеними в неї критеріями (табл. 1). Після побудови матриці з повною формалізацією відносно аналізованих параметрів необхідно переходити до безпосереднього складання списків для кожної з її чотирьох зон.

Четвертий етап – визначення характеристик для аналізу внутрішнього середовища підприємства. Кожна зона області (сильні, слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що описують стан підприємства за тим або іншим критерієм, з вказівкою усіх характеристик (табл. 2), що стосуються цього підрозділу.

Аналіз слабких сторін компанії здійснюється аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі «характеристики» вказується область діяльності підприємства, де існують проблеми.

Таблиця 1

Матриця виявлення потенційних конкурентних переваг

КРИТЕРІЇ	МОЖЛИВОСТІ: - загроза появи нових конкурентів; - здатність покупців торгуватися; - здатність постачальників торгуватися; - загроза появи товарів і послуг-замінників; - суперництво між існуючими конкурентами	ЗАГРОЗИ: - загроза появи нових конкурентів; - здатність покупців торгуватися; - здатність постачальників торгуватися; - загроза появи товарів і послуг-замінників; - суперництво між існуючими конкурентами (это должно быть одно и то же???)
СИЛЬНІ СТОРОНИ: - основна діяльність; - підтримувальна діяльність	Виявлення найбільш серйозного потенціалу успіху	Виявлення потенціалу успіху
СЛАБКІ СТОРОНИ: - основна діяльність; - підтримувальна діяльність	Виявлення можливого потенціалу успіху	Виявлення слабкої конкурентної позиції

Таблиця 2

Потенційні конкурентні переваги, зумовлені внутрішнім середовищем підприємства

Вид діяльності	Тип діяльності	Характеристики
Основна	Забезпечення постачань сировини і матеріалів	Наявність чіткої внутрішньої організації процесів, пов'язаних з постачанням сировини і матеріалів Налагоджені контакти з транспортними службами
	Випуск продукції	Нижчі витрати Власна технологія Кращі виробничі можливості
		Економія на масштабах виробництва
	Забезпечення збуту продукції	Кращі рекламні кампанії Наявність знижок
		Кращі рекламні кампанії Готовність підприємства запропонувати нижчі ціни на товари, що продаються.
		Наявність позитивного іміджу компанії і продуктів у покупців
Маркетинг	Знання специфічних потреб купівельного попиту і їх задоволення в рамках певних вузьких сегментів ринку	
Обслуговування	Надання гарантійного обслуговування	
Підтримуюча	Матеріально-технічне постачання	Серйозні технологічні навички Досвід в розробці нових товарів
	Управління людськими ресурсами	Перевірений менеджмент Великий досвід
	Інфраструктура фірми	Функціональна стратегія Адекватні фінансові ресурси

П'ятий етап – пошук потенційних конкурентних переваг, зумовлених зовнішнім середовищем. Можливості і загрози аналізуються з урахуванням характеристик, які, залежно від їх значення, можуть бути вказані в зоні загроз або можливостей. Найбільш сильна конкуренція – між фірмами, що представляють одну галузь і пропонують однотипні товари або послуги. Інтенсивність конкуренції між продавцями проявляється в тому, наскільки ефективно вони використовують доступні засоби конкурентної боротьби: низькі ціни; поліпшені характеристики товару; вищий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного обслуговування; спеціальні способи просування продукції на ринок; випуск нових товарів; рекламу [11].

Конкурентне середовище надзвичайно динамічне, зміни на одній з фірм-конкурентів спричиняють зміни на інших підприємствах. Тому необхідно постійно відстежувати і оцінювати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Шостий етап – ранжирування привабливості потенційних конкурентних переваг, зумовлених можливостями галузі, що відкриваються. Перелік усіх потенційних переваг аналізується з урахуванням імовірнісної міри їх появи, а також перспективної сили їх впливу на підприємство (табл. 3).

Після проведеної процедури кожна характеристика критерію отримує персональну оцінку з урахуванням займаної в матриці позиції (наприклад, МВ-НВ).

Сьомий етап – визначення найбільш серйозних чинників, що є загрозою для потенційних

конкурентних переваг з боку зовнішнього середовища.

Позиціонування всіх вказаних у блоці загроз здійснюється з урахуванням їх можливої появи і сили потенційної дії (табл. 4). Потенційна конкурентна перевага, що потрапила в те чи інше поле матриці, отримує змістовне визначення, виражене скороченням назв полів, на перехресті яких воно розташовується. Наприклад, Р-ВВ означає високу ступінь вірогідності, а також серйозний вплив загрози на потенційну перевагу. Таким чином, окрім можливості порівнювати ситуацію усередині або поза підприємством у рамках єдиних блоків, що характеризують зону появи можливостей або загроз, керівник може швидко осмислити динаміку впливу тих або інших процесів. Іншими словами, якщо місяць тому одна з характеристик, вказаних у блоці загроз за критерієм «вплив споживачів», оцінювалося як КС-ВВ, тобто висока вірогідність серйозних негативних наслідків, а при подальшому аналізі була позначена як ЛЗ-ПВ, тобто вірогідність появи і ступінь її впливу значно знизилася, то висновки, а також процедура ухвалення рішень на основі цих висновків істотно спрощуються.

Восьмий етап – завершальний. Після збору інформації, її класифікації і оцінки складена на третьому етапі форма матриці готова до остаточного заповнення. Дані наводяться за вказаною схемою. Спочатку описуються зона сильних сторін підприємства, потім зона слабких позицій. Далі вносяться дані про можливі загрози і можливості, позначені поєднанням певних букв залежно від позиції, яка їм була присвоєна у рамках процедури ранжирування. Аналіз готовий до представлення.

Таблиця 3

Матриця потенційних переваг відносно можливостей зовнішнього середовища

	СИЛЬНИЙ ВПЛИВ (СВ)	ПОМІРНИЙ ВПЛИВ (ПВ)	МАЛИЙ ВПЛИВ (МВ)
1. Загроза появи нових конкурентів			
2. Здатність покупців торгуватися			
3. Здатність постачальників торгуватися			
4. Загроза появи товарів і послуг-замінників			
5. Суперництво між існуючими конкурентами			
ВИСОКА ВІРОГІДНІСТЬ (ВВ)	СВ-ВВ	ПВ-ВВ	МВ-ВВ
СЕРЕДНЯ ВІРОГІДНІСТЬ (СВ)	СВ-СВ	ПВ-СВ	МВ-СВ
НИЗЬКА ВІРОГІДНІСТЬ (НВ)	СВ-НВ	ПВ-НВ	МВ-НВ

Таблиця 4

Матриця потенційних переваг відносно загроз зовнішнього середовища

1. Загроза появи нових конкурентів. 2. Здатність покупців торгуватися. 3. Здатність постачальників торгуватися. 4. Загроза появи товарів і послуг-замінників. 5. Суперництво між існуючими конкурентами	РУЙНУВАННЯ (Р)	КРИТИЧНИЙ СТАН (КС)	ВАЖКИЙ СТАН (ТС)	«ЛЕГКІ ЗАБИТТЯ» (ЛЗ)
ВИСОКА ВІРОГІДНІСТЬ (ВВ)	Р-ВВ	КС-ВВ	ТС-ВВ	ЛЗ-ВВ
СЕРЕДНЯ ВІРОГІДНІСТЬ (СВ)	Р-СВ	КС-СВ	ТС-СВ	ЛЗ-СВ
НИЗЬКА ВІРОГІДНІСТЬ (НВ)	Р-НВ	КС-НВ	ТС-НВ	ЛЗ-НВ

Запропонована методика виявлення потенційних конкурентних переваг базується на синтезі матриці SWOT-аналізу, моделі конкуренції в галузі й ланцюга цінностей, запропонованого М. Портером, і забезпечує досягнення таких результатів:

- визначення і класифікація можливого середовища пошуку джерел конкурентних переваг;

- введення стандартного набору параметрів, за якими здійснюється аналіз джерел потенційних конкурентних переваг;

- виключення узагальнювального чинника і забезпечення тим самим проведення сфокусованого аналізу джерел конкурентних переваг для конкретного підприємства;

- ранжирування виявлених потенційних конкурентних переваг для визначенні найбільш сильних переваг і їх використання при створенні вже реальних переваг;

- зіставлення потенційних конкурентних переваг, джерелом яких є зовнішнє середовище, і їх оцінка з позиції наявності/відсутності у підприємства необхідних ресурсів, використання яких сприятиме або перешкоджатиме трансформації потенційних переваг в реальні;

- забезпечення порівнянності даних аналізу за різні періоди часу за рахунок єдиного набору параметрів;

- використання методики на практиці у рамках діяльності служб маркетингу різних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – 17.
2. Grant R. M. The Resource-based Theory of Competitve Advantage / R. M. Grant // California Management Rev. – 1991. – 33/3.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.
4. Виссеман Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссеман. – М. : Инфра-М, 1996.
5. Виханский В. Менеджмент / В. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2001.
6. Голубков Е. П. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е. П. Голубков. – М. : Экономика, 1993.
7. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001.
8. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2001.
9. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации / Г. Д. Ковалев. – М. : Юнити, 2000.
10. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учебное пособие / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М. : Экономика, 2000.
11. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : МО, 1993.

В. А. ЗАДОЯ^{1*}

^{1*}Каф. «Економіка і менеджмент», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, ул. Лазаряна, 2, Дніпропетровськ, Україна, 49010, тел./факс. 056 373 15 80, ел. пошта slava.zadoya@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Вступление. В статье систематизируются методы исследований конкурентных преимуществ предприятий-монополистов. В существующем многообразии методик и моделей, ориентированных на классический рыночный инструментарий и ресурсную базу, автором были выделены подходы, которые обеспечивают широкий взгляд на проблему. **Цель работы** – структурировать основные факторы, влияющие на создание конкурентных преимуществ подразделений компаний-природных монополистов. **Результаты.** Систематизирован комплекс организационно-экономических мероприятий, направленных на реализацию потенциала компаний-природных монополистов в целом на локальном рынке. **Выводы.** Охарактеризованы возможности выявления потенциальных конкурентных преимуществ, основанные на синтезе матрицы SWOT-анализа, модели конкуренции в отрасли и цепи ценности М. Портера.

Ключевые слова: конкуренция, SWOT-анализ, матрица потенциальных преимуществ, ранжирование

V. ZADOYA^{1*}

^{1*}Деп. «Economy and management», Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Lazaryan St., 2, Dnipropetrovsk, Ukraine, 49010, tel./fax. 056 373 15 80, e-mail slava.zadoya@mail.ru

FORMING OF COMPETITIVE EDGES OF ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT

Entry: In the article scientific knowledge will be systematized about the methods of researches of competitive edges. In the existent variety of methodologies and models, oriented to the classic market tool and on a resource base, by an author approaches which assume the most wide look to the problem were distinguished. **Aim of work** - structures the basic factors of creation of competitive edges of subdivisions of companies - natural monopolists. **Results:** the complex of organizationally - economic measures, sent to achieving of companies - natural monopolists on the whole at the local market is systematized. **Conclusions:** possibilities of exposure of potential competitive edges are described, matrices of SWOT based on a synthesis, models of competition in industry and chain of values of M. Porter.

Keywords: competition, SWOT, matrix potential advantages, ranging

Надійшла до редколегії 20.12.2013.

Рекомендована до друку д.е.н., доц. Каховською О. В. 25.12.2013.