

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ STRATEGIC ANALYSIS COMPETITIVE POSITIONS

Стаття розглядає методи аналізу конкурентних позицій підприємства та особливості їх використання щодо підприємств харчової промисловості, визначено принципові особливості формування конкурентних переваг.

Ключові слова: *стратегія, конкурентоспроможність, конкурентна позиція.*

The article considers methods of the analysis of competitive positions and features of their use for the enterprises of the food industry of Ukraine, basic features of formation of competitive advantages are certain.

Key words: *strategy, competitiveness, a competitive position.*

I. Вступ. Мета стратегічного управління – оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак, цього досягти стає усе важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати. Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Протягом 80-х років минулого сторіччя дослідники та підприємці усвідомили, що приклади успішної діяльності не можна пояснити тільки загальними стратегіями або особливостями організації.

II. Постановка завдання. Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматися на основі

грунтового стратегічного аналізу. Ці рішення, переважно, мають нестандартний

© Н.Г. Слободян, 2008

(інноваційний) та суб'єктивний характер. В умовах сучасної ринкової економіки та зростаючої конкурентної боротьби все більше українських підприємств звертають посилену увагу на обґрунтування стратегії розвитку, посилення конкурентної позиції на ринку. Дослідження теоретичних та прикладних аспектів конкурентного аналізу знайшли відображення в наукових працях Ансоффа І., М. Портера, Д. Джоббера, Томпсона А.А., Стрікланда А.Дж., Василенка В.А., Ткаченка Т.І., Редченка К.І. Проте макросередовище, безпосереднє оточення, потенціал підприємств та привабливість галузей весь час змінюється, що викликає необхідність удосконалення методики аналізу конкурентних позицій.

III. Результати. Започаткований Майклом Портером, виник цілий ряд понять та методів, що мали на меті створення та утримання конкурентних переваг і перспективних можливостей. Портер запропонував три типи стратегій для покращання конкурентного положення компанії: лідерство у витратах, диференціація та концентрація . Для досягнення конкурентних переваг компанія повинна зробити вибір між цими стратегіями. Представляючи свою концепцію аналізу галузі, Портер називає п'ять конкурентних сил, які визначають привабливість певної галузі: вхідні бар'єри при проникненні в галузь нових конкурентів; загроза продуктів-замінників; вплив покупців, що дозволяє їм відстоювати свої інтереси; вплив постачальників, що дозволяє їм відстоювати їх інтереси; суперництво між існуючими конкурентами в галузі.

Слід зазначити, що при достатньо високому рівні конкуренції на ринку продукції харчової промисловості, вхідні бар'єри при проникненні в галузь нових конкурентів досить несуттєві; вплив покупців для більшості підприємств низький, вплив постачальників сировини суттєвий для м'ясо-

молочної галузі; загроза продуктів-замінників потенційно існує для деяких виробництв.

У сучасній Україні поштовхом до розвитку конкурентних відносин стала трансформація ринкових відносин. Перехід від конкуренції за ресурси до конкуренції за споживача і жорсткість відносин у цій сфері стали можливі внаслідок появи нових ринкових факторів. Збільшення кількості і розмаїтості форм підприємств, які діють на українському ринку, лібералізація цін, фінансова дестабілізація та інфляційні процеси, демонополізація економіки, лібералізація зовнішньоекономічних відносин, приватизація і формування недержавного сектора економіки сприяли збільшенню пропозиції товарів, що при скороченні платоспроможного попиту привело до поживлення конкуренції. Зміна акцентів у поведінці підприємств визначає неминучість зіткнення їх економічних інтересів у боротьбі за споживачів і тому розширює об'єктну базу конкурентних відносин.

Напрямок стратегічних досліджень перемістився на визначення джерел конкурентних переваг. Конкурентна перевага – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.

Дослідники розрізняють коротко– та довготермінові конкурентні переваги. З часом було визначено декілька джерел конкурентних переваг. Вони включають організаційні ресурси та можливості, успішність впровадження стратегії, час, новаторство та творчість.

Підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно, по-перше, має конкурентну перевагу, по-друге, є здатним захистити (сформувати) конкурентні позиції на ринку. Кожна з цих складових у визначенні конкурентоспроможності не може існувати сама по собі. Необхідною умовою забезпечення довгострокового випередження конкурентів виступає наявність обох складових, між якими є тісний зв'язок.

Конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Вони виникають тоді і там, де виникає і розвивається конкуренція. Чим більш розповсюдженою стає конкуренція на українському ринку, тим більш значимі для комерційного успіху є конкурентні переваги. Їхні особливості і механізм формування є фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності.

Формування конкурентних переваг у широкому розумінні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. Виконання даного завдання ускладнюється тим, що колись досягнуті успіхи на ринку при відсутності постійної і цільової спрямованої роботи будуть через якийсь час анульовані відповідними діями конкурентів. Ця обставина визначає необхідність формування такого підходу до управління підприємством, який не тільки забезпечував би сам процес адаптації, але і створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі.

Принциповими особливостями технології формування конкурентних переваг є:

- систематичний характер виконання, обумовлений динамічністю конкурентного середовища і необхідністю його постійного моніторингу;
- висока відповідальність при їхній розробці і виконанні, обумовлена сильним впливом розроблювальних рішень на найважливіші економічні показники;
- інерційність прояву наслідків підготовлених рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;
- складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багатофункціональність і необхідність координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;

- інтерактивність, що пояснюється наявністю великої кількості процедур, які не піддаються формалізації, і необхідністю введення окремих корективів у результаті зміни кон'юнктури;

- необхідність могутньої інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;

- багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

З практичної точки зору не менш важлива технологія вивчення діяльності конкурентів – основного елемента конкурентного середовища підприємства.

Серед методів аналізу конкурентних позицій підприємства або його господарських підрозділів у різних галузях найчастіше використовують моделі, представлені у вигляді матриць, коли кожен сектор бізнесу графічно позиціонується на полях дво- або тривимірної аналітичної матриці. Кожна матриця має свій алгоритм співставлення показників. Наприклад, матриця бостонської консалтингової групи модель (BCG) „Зростання – частка ринку” дозволяє проаналізувати сектори бізнесу або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ по відношенню до найбільшого конкурента. В процесі вивчення різних організацій, що виробляли 24 види товарів в семи галузях промисловості була встановлена емпірична залежність того, що при подвоєнні обсягу виробництва змінні витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються на 10-30%.

Ця тенденція справедлива у будь-якому ринковому сегменті. На цій основі сформульовано висновок, що змінні витрати виробництва є одним з факторів ділового успіху, який забезпечує досягнення конкурентних переваг одного підприємства над іншим. Один з факторів конкурентної переваги – низькі витрати виробництва, був поставлений в однозначну відповідність з

обсягом виробництва продукції, а отже з часткою продукції на відповідному ринку (вісь X). По осі Y відкладається значення темпів зростання галузі – тобто ринку, що відповідає досліджуваному сектору бізнесу. Модель BCG складається з чотирьох квадрантів:

- високі темпи зростання ринку/ висока частка ринку (так звані „зірки”);
- низькі темпи зростання ринку/ висока частка ринку („дійні корови”);
- високі темпи зростання ринку/ низька частка ринку („важкі діти”);
- низькі темпи зростання ринку/ низька частка ринку („собаки”).

Для аналітиків важливим є той факт, що стратегічні позиції різних секторів бізнесу підприємства тісно пов’язані з напрямками внутрішніх фінансових потоків і результати дослідження можуть бути використані з огляду перспектив витрачання і отримання коштів від кожного сектора бізнесу.

Модель GE/McKinsey, або матриця McKinsey, або матриця „ринкової привабливості і конкурентних позицій” – багатofакторна модель аналізу стратегічних позицій визначених бізнесів, яка з’явилася на початку 1970-х років і була запропонована корпорацією General Electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co. До 1980 року модель GE/McKinsey стала найпопулярнішою багатofакторною моделлю аналізу конкурентних позицій бізнесу у стратегічній перспективі.

Модель GE/McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п., але й досить суб’єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо. Початково матриця була розроблена в корпорації General Electric, яка намагалася вирішити проблему порівняльного аналізу її 43-х видів

комерційної діяльності. Розроблена структура матриці вже сама собою була певним досягненням, оскільки вже з її допомогою забезпечувалося часткове вирішення проблеми загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які значно відрізнялися один від одного за своїм характером. Матриця GE/McKinsey має формат 3x3, тобто складається з дев'яти клітинок. По осях Y та X вказуються інтегральні оцінки привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги підприємства на відповідному ринку (або сильних сторін певних секторів бізнесу).

На відміну від матриці BCG в моделі GE/McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатofакторного виміру. Це робить дану модель більш "багатою" в аналітичному аспекті порівняно з матрицею BCG і, одночасно, більш реалістичною з погляду позиціонування секторів бізнесу.

Параметри, з допомогою яких оцінюється позиція певного бізнесу по осі Y, практично не можуть регулюватися на підприємстві. Їх значення можна лише зафіксувати, але впливати на них практично неможливо. У той же час позиціонування секторів бізнесу підприємства по осі X контролює саме підприємство і при бажанні може його змінити.

Як вісь Y, так і вісь X умовно діляться на три частини: верхній, середній і нижній ряди. Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці у напрямі „права нижня клітина-ліва верхня клітина”.

У матриці виділяються три зони стратегічних позицій: зона „переможців”; перехідна зона, в яку входять позиції, де стабільно оперується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу; зона „переможених”.

Спочатку для побудови моделі GE/McKinsey використовувалося 40 змінних для будь-якого сектора бізнесу. Пізніше їхня кількість скоротилася і до 1980 року таких змінних залишилося лише 15. Шість з цих 15-ти змінних були використані для оцінки ринкової привабливості (вісь Y), а решта дев'ять були згруповані за двома факторами – ринковою позицією і

конкурентною силою – для опису відносної переваги підприємства на відповідному ринку (вісь X).

Характеристика сильних сторін підприємства і привабливості ринку, що використовуються в моделі GE/McKinsey

№ п/п	Сильні сторони підприємства (вісь X)	№ п/п	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)
1	Відносна частка ринку	1	Темпи зростання ринку
2	Зростання частки ринку	2	Диференціація продукції
3	Дистрибуторська мережа	3	Особливості конкуренції
4	Ефективність мережі дистрибуції	4	Норма прибутку в галузі
5	Кваліфікація персоналу	5	Цінності споживача
6	Відданість споживачів продукції підприємства	6	Відданість споживачів торговій марці
7	Технологічні переваги, патенти, ноу-хау		
8	Маркетингові переваги		
9	Гнучкість		

Головна увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на правильному управлінні інвестиційними процесами. Визначаючи позиції кожного окремого сектора бізнесу у просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey, одночасно виявляють очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність організації в цілому у найближчому майбутньому. Ця модель не дозволяє отримати однозначну відповідь на питання, яким чином необхідно перебудувати структуру господарського портфеля підприємства, оскільки матриця GE/McKinsey, як і решта подібних до неї, дозволяє визначити лише загальну стратегію.

Модель GE/McKinsey, як і будь-яка інша модель, відносно різноманітності “живої” бізнес-практики має ряд суттєвих обмежень.

1. У відповідності з методикою моделі конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період, а потім він без суттєвих змін екстраполюється на визначений стратегічний період. На практиці ж на протязі стратегічного періоду конкурентна ситуація і реальний конкурентний статус можуть змінитися суттєвим чином

2. В процесі стратегічного вибору моделі організація передбачає майбутнє, яке начебто повинно бути без її участі. Насправді сучасні організації активно приймають участь в його створенні шляхом

запропонування ринку нових видів продукції, впровадженням системного маркетингу, нових технологій.

3. Модель GE/McKinsey структурує бізнес-портфель організації в розрізі девяти конкретних позицій своєї матриці. Але при цьому модель не дає відповіді на питання, як необхідно оптимізувати цей портфель, і як представити дану структуру бізнеса в умовах завжди обмежених ресурсів організації.

В основу модернізованих варіацій моделей GE/McKinsey покладено, як правило, один принцип: збільшити кількість факторів, що враховуються в процесі стратегічного аналізу, або запропонувати більшу кількість варіантів стратегічних рішень для тієї чи іншої позиції. Один з варіантів моделі GE/McKinsey, який у свій час запропонував американський економіст Дж. С. Дей.

Спроби застосувати методи, широко розповсюджені в країнах Заходу, без належної адаптації далеко не завжди спрацьовують. Одна з основних причин цього пов'язана з особливостями інформаційного забезпечення вітчизняних підприємств. З того часу була розроблена ціла група моделей портфельного аналізу, які базуються на багатьох факторах. Найпоширеніша з них – матриця спрямованої політики, яка базується на використанні матриці Shell та матриці Arthur D. Little (зрілість галузі – конкурентна позиція). У всіх цих матрицях, на відміну від Бостонської, оцінюється портфель товарів (ринків) за багатьма факторами для зняття жорстких обмежень при використанні Бостонської матриці та пристосування такого аналізу до специфіки діяльності кожного підприємства. Багатофакторні моделі знімають обмеження, що висувались у матриці BCG щодо залежності між конкурентною позицією та ринковою часткою; не потребують такої кількості статистичної інформації і, завдяки вільному вибору показників, які характеризують привабливість галузі та конкурентну позицію підприємства, можуть бути пристосовані до особливостей будь-якої галузі.

Вказані моделі мають деякі недоліки. Найважливіший з них полягає в отриманні оцінок за допомогою експертного опитування, а оцінки є суб'єктивними і залежать від якості проведення експертизи. Інший недолік полягає у неможливості використовувати матриці як єдиний метод розробки стратегій. Це може призвести до хибних висновків, тому що зазначені методи побудовані на принципі, що координати прогнозного стану можна передбачити з достатньою точністю. Встановлена відсутність прямого зв'язку з фінансовими потоками, на відміну від матриці BCG, що звужує функції моделі. Характерною особливістю всіх багатокритеріальних матриць є потреба використовувати експертні оцінки майже на кожному кроці побудови матриць. З одного боку, такий спосіб побудови розширює межі застосування матричного аналізу, дає змогу адаптувати матриці до кожного конкретного підприємства. З другого – будь-які експертні оцінки є суб'єктивними за своєю природою, тому потрібно чітко усвідомлювати наявність похибки у таких оцінках і проводити ретельну перевірку достовірності отриманих результатів.

IV. Висновки. Внаслідок досліджень методів матричного аналізу, зокрема матриць BCG, GE/McKinsey, Shell та матриці Arthure D. Little, доведена доцільність використання базової моделі, яка спирається на матрицю спрямованої політики. Наведені узагальнення базуються на таких висновках:

- матриця спрямованої політики не потребує великої кількості статистичної інформації (на відміну від матриці BCG), що є важливим для України, фактори для аналізу обираються самим підприємством, тому немає обмежень стосовно галузі, де може проводитись аналіз;

- крім оцінки факторів, обов'язковим є наявність вагових коефіцієнтів, що значно збільшує достовірність результатів, для оцінки факторів застосовується експертиза, що дає змогу отримати прогнозні оцінки, не спираючись на чисельні методи, які не завжди можна застосувати в Україні;

- матриця може бути застосована для аналізу ринкових сегментів, тобто як один із методів оцінки їх відносної привабливості і, відповідно, вибору цільових ринкових сегментів;

- вільний вибір факторів аналізу дає змогу адаптувати матрицю до аналізу конкурентних позицій за обраним у попередніх пунктах напрямом.

Література.

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.

2. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К., 1998. – 390с.

3. Редченко К.І. Стратегічний аналіз в бізнесі: Навчальний посібник 2 – ге, доповнене. – Львів: “Новий Світ - 2000”; 2003 – 272 с.

Надійшла до редакції (дата)

Стаття рекомендована до друку д.е.н.