

Література

1. *Прахлад К.* Ключевые компетенции корпорации / К. Прахлад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. Сер. 8 : Менеджмент. — 2003. — Вып. 3. — С. 18—46.

2. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления : монографія / В. Катькало. — 2-е изд. — СПб. : Высшая школа менеджмента : Изд-во СПбГУ, 2008. — 548 с.

3. *Грант Р. М.* Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник СПбГУ. Сер. 8 : Менеджмент. — 2003. — Вып. 3. — С. 47—75.

Труніна І. М.,

канд. екон. наук, доцент,
Східноукраїнський
національний університет
імені Володимира Даля, Україна

Trunina I. M.,

PhD on economics, assistant
professor, East-Ukrainian
national university named
by Volodimir Dal, Ukraine

МОНИТОРИНГ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

THE MONITORING OF AN ENTERPRISE COMPETITIVE POSITION

Розглянуто зміст моніторингу конкурентної позиції підприємства, його методи та умови.

The essence of enterprise competitive position monitoring, its methods and conditions are considered.

Моніторинг конкурентної позиції підприємства є невід'ємним елементом управління підприємства і діагностики його стану. Він має здійснюватися за етапами життєвого циклу виробів і підприємства. Моніторинг конкурентної позиції підприємства не слід ототожнювати з її аналізом і контролем. Він передбачає спостереження за підсистемами і функціями підприємства, від стану яких залежить його конкурентна позиція.

Моніторинг конкурентної позиції необхідно проводити для визначення дієвості конкурентних переваг підприємства та перспектив їхнього посилення. Його результати мають знайти використання в управлінні змінами, оскільки своєчасно інформують про ймовірність несприятливих змін конкурентної позиції підприємства.

Моніторинг конкурентної позиції підприємства становить собою безперервне спостереження за результатами діяльності під-

приємства та його бізнес-процесів, за станом і зміною чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на конкурентну позицію підприємства і на процес організаційно-економічного забезпечення його діяльності з метою попередження небажаних відхилень у конкурентній позиції по найважливіших параметрах.

Моніторинг конкурентної позиції підприємства — це система збору, оброблення, зберігання та розповсюдження інформації про стан конкурентної позиції, прогнозування на основі об'єктивних даних її динаміки й основних тенденцій ринкового розвитку та розроблення рекомендацій для ухвалення відповідних управлінських рішень.

Моніторинг конкурентної позиції підприємства складається з двох великих блоків: розроблення і впровадження системи моніторингу і подальше її корегування з урахуванням економічних і маркетингових реалій.

Моніторинг конкурентної позиції підприємства має проводитися з врахуванням таких вимог, умов і обмежень:

відстежуватися та оцінюватися має не лише власне конкурентна позиція підприємства, але й процес її забезпечення;

має враховуватися співвідношення та взаємний зв'язок категорій, що описують ринкову позицію підприємства;

результативність є не те ж самим, що й ефективність (результативність — це міра досягнення цілей, а ефективність — співвідношення результативності та витрачених ресурсів);

управлінські компетенції є основними у колі об'єктів моніторингу.

В моніторингу конкурентної позиції підприємства особливе місце посідає спостереження за конкурентами, яке здійснюється з використання первинної та вторинної інформації. Основними методами збору первинної інформації є спостереження, опитування і експерименти, які дозволяють кількісно і якісно описати дії конкурента. Перевагами первинної інформації є швидкість отримання, простота оформлення у необхідній формі, створення достатньо чіткого уявлення про діяльність конкурента, а недоліками — суб'єктивність, неповнота, високий рівень недостовірності, складність доступу.

Вторинна інформація про конкурентів містить дані, що пройшли попередню аналітичну обробку, цілі якої, зазвичай, не збігаються з метою аналізу. У зв'язку з цим дана інформація потребує проведення додаткових процедур вибору, ранжирування

і компіляції, які приводять її у вигляд, необхідний для аналізу. Вторинну інформацію за ступенем доступності розподілено на групи: відкрита інформація (номенклатура, ціни, якісні характеристики продукції, система просування товару на ринку), умовно відкрита інформація (фінансова звітність підприємства, рейтинг господарюючого суб'єкта), закрита інформація (обсяги виробництва з розбивкою по номенклатурних лініях, календарний план виробництва, база відвантаження, застосовувані технології).

Моніторинг конкурентної позиції підприємства здійснюється за допомогою параметричних методів, рейтингових оцінок і поглибленого аналізу конкурентів і складання прогнозів розвитку галузі.

Перевагою параметричних методів (здебільшого базуються на первинній інформації, яка зводиться у матричну форму) є швидкість і відносно низькі витрати, але водночас існує загроза суб'єктивності і неточності думок — досить складно простежити силу чи слабкість конкурента, тим паче, неможливо будувати прогнози його розвитку.

Очевидною перевагою рейтингових оцінок (використовуються відомості, отримані шляхом інтерв'ювання менеджерів і зведену фінансову звітність конкурентів з побудовою математичної моделі, у якій дані про конкурентів зводяться до коефіцієнтних показників) є достатня точність і можливість виявлення конкурентного позиціонування підприємства з достатньою точністю у галузі.

У поглибленому аналізі конкурентів і складанні прогнозів розвитку галузі необхідна інформація, що розкриває внутрішні механізми діяльності конкурента. До такої інформації належать дані про обсяги виробництва продукції з розбивкою на окремі номенклатурні позиції, деталізовані дані по експорту й відвантаженню, плани виробництва тощо. На основі цих даних будується модель поведінки конкурента та його майбутнього стану.

Таким чином, моніторинг, що має проводитися у межах цільового інформативного поля з доцільними лагами спостережень, дозволяє своєчасно відстежити агресивні ініціативи конкурентів, оцінити міру їхнього впливу на конкурентний статус досліджуваного підприємства і оперативно розробити і реалізувати заходи, скеровані на недопущення зміни частки ринкової присутності підприємства.