

корпорації суспільних інтересів щодо економічного розвитку територій, екологічної безпеки, відсутності дискримінації громадян за будь-якими принципами.

Науковою новизною цієї статті є уточнення трактування сутності та змістовної характеристики елементів організаційного та економічного механізмів управління корпораціями, основних параметрів функціонування організаційного механізму та обґрунтування існування часового циклу розвитку оргмеханізму.

Перспективними напрямками подальших досліджень сутності та складових організаційного та економічного механізмів корпоративного управління вважаємо є уточнення часових характеристик їх існування та оптимізації методів формування в корпоративних структурах різних типів.

Література

1. *Одинцова Г. С.* Механизм управления предприятием: понятие и содержание // *Економіка розвитку: Науковий журнал*. — Харків: ХНЕУ, 2005. — № 4(36). — С. 48—50.
2. *Энциклопедический словарь бизнесмена. Менеджмент, маркетинг, информатика:* Под ред. М. И. Молдованова. — К.: Техника, 1993.
3. *Антонов В. Г., Крылов В. В., Кузьмичев А. Ю. и др.* Корпоративное управление: Учебное пособие / Под ред. В.Г. Антонова. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. — 288 с.
4. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: Учебник для ВУЗов. — М.: Русская Деловая литература, 1998. — 768 с.
5. *Кныш М. И. Пучков В. В. Тютиков Ю. П.* Стратегическое управление корпорациями: 2-е изд. перераб.и доп. — СПб.: Культ-информпресс, 2002. — 239 с.
6. *Масютин С. А.* Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. — М.: ООО «Финстатинформ», 2003. — 280 с.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2007 р.

УДК 65.012.23.001

О. Ф. Михайленко, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
Ю. Р. Латишева, магістр з менеджменту
проектів і консалтингу, менеджер рекламного
агентства «PCG»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЇХ МУЛЬТИЕЛЕМЕНТНОЇ ОЦІНКИ

В статті розкрито сутність економічної категорії «ринкові позиції підприємства», запропоновано методичний підхід до їх інтегрального оцінювання на основі порівняння, експертних оцінок і ранжування компонентів, а також до управління ринковими позиціями компанії за допомогою цілеспрямованого впливу на їх окремі чинники.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне управління підприємством, ринкові позиції підприємства, методи оцінювання, експертні оцінки, ранжування.

Функціонуючи в умовах ринку, підприємство постійно піддається атакам несприятливих факторів зовнішнього середовища. При цьому його стійкість до екстернальних впливів визначається ефективністю переважно внутрішніх процесів. Результат взаємодії зовнішніх і внутрішніх сил виливається у динамічну характеристику фірми, яку прийнято називати її ринковою позицією.

Категорія «ринкові позиції» досить часто зустрічається в наукових дослідженнях, присвячених стратегічному управлінню підприємствами, проте її сутність і системна характеристика чітко не визначені. Найчастіше даний термін вживається як синонім конкурентних позицій (П. С. Зав'ялов [1], Г. І. Хотинська, Т. В. Харитонова [2], Г. Хубей, Дж. Сондерс [3], В. Гершун, М. Горський [4]). Подібний підхід простежується і у словникових визначеннях, зокрема: «ринкова позиція компанії — це позиція підприємства на ринку по відношенню до її конкурентів» [5]. Проте, на

наш погляд, дані поняття не є тотожними. Їх смислове неспівпадіння можна пояснити наступними міркуваннями:

ринок являє собою багатовимірну систему, в якій конкуренція є лише одним з елементів;

на монополізованих ринках немає сенсу взагалі говорити про конкурентні позиції, хоча певну ринкову позицію підприємство займатиме за будь-якої ринкової структури;

мова про певні конкурентні позиції фірми може йти лише в контексті короткострокового періоду, за сталої кількості гравців у галузі. Поняття ж «ринкові позиції підприємства (РПП)», на нашу думку, більш тісно корелює з категорією «стратегічна стійкість підприємства», оскільки динамічно відображає результат його реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища як у коротко-, так і в довгостроковому періодах.

Таким чином, поняття «РПП» є більш широким, ніж «конкурентні позиції».

На практиці відмінність між зазначеними категоріями особливо чітко відчувається в економічній системі, яка продовжує зберігати значну частину перехідних, неринкових рис. Так, в економіці сучасної України ринкове партнерство деяких компаній традиційно базується виключно на неформальних зв'язках їх керівників. Це характерно, наприклад, для фірм-сателітів великих державних підприємств. Прив'язка до одного споживача і відсутність досвіду сучасного менеджменту робить ринкові позиції таких компаній надзвичайно вразливими, хоча конкурентні позиції на їх штучно створеному сегменті можна оцінити практично як монополні. Оскільки біля кожного державного гіганта часто існує до кількох десятків «супутників», то можна уявити, по-перше, розміри суспільних втрат від діяльності таких монополно-моносонних конгломератів, а, по-друге, величезну кількість робочих місць на фірмах-супутниках, які за будь-яких несприятливих для них змін у стратегіях підприємства-«кита» будуть невідворотно втрачені. Таким чином, нагальна для всіх підприємств необхідність управління ринковими позиціями для таких компаній стає визначальним чинником стратегічного виживання. Процеси ж посилення конкурентної боротьби, спричинені глобалізацією ринків, лише загострюють дану проблему для вітчизняних компаній. Саме це обумовило сферу дослідження, часткові результати якого представлені в даній статті.

Логіка управління передбачає визначення теперішнього стану системи, її цільового стану та шляхів переходу від першого до останнього. Управління РПП у першу чергу передбачає їх оцінювання, проте на сьогоднішній день такої методології в цілісному вигляді не існує.

Виходячи з цього, метою даної статті є викладення авторського підходу до оцінювання РПП та управління ними на основі отриманих відносних порівняльних характеристик окремих чинників. Досягнення мети має бути забезпечено виконанням наступних завдань:

на основі узагальнення існуючих тлумачень поняття «РПП» сформулювати власне бачення сутності даної категорії;

окреслити комплекс чинників, що формують РПП, та запропонувати інтегральний кількісний підхід до їх вимірювання;

на прикладі підприємства ТОВ «Оргбуд» проілюструвати використання запропонованого методичного підходу до оцінювання ринкових позицій та розроблення шляхів їх посилення на основі наближення рівня окремих чинників до характеристик галузевого лідера.

Аналіз існуючих визначень категорії «РПП» дав можливість виокремити ті з них, які, на наш погляд, виділяються комплексним баченням щодо змісту даного поняття з точки зору різних суб'єктів ринкових відносин:

«Ринкові позиції підприємства — це репутація фірми в очах постачальників, дистриб'юторів та клієнтів. Якщо репутація фірми висока, то вона може з впевненістю розраховувати на успішний розподіл та випробування споживачами її нового товару» [6, с. 304];

«Позиція на ринку — це те, як бачать компанію клієнти і як вони виділяють («позиціонують») її серед інших фірм, що надають аналогічні послуги» [7];

«Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів [8, с. 13].

Узагальнення наведених тлумачень дозволяє нам запропонувати своє розуміння змісту даної економічної категорії: ринкові позиції являють собою комплексне ідеальне уявлення про фірму, яке складається у незалежних зацікавлених груп, що взаємодіють з нею у ринковій системі: споживачів, партнерів та конкурентів (рис. 1).

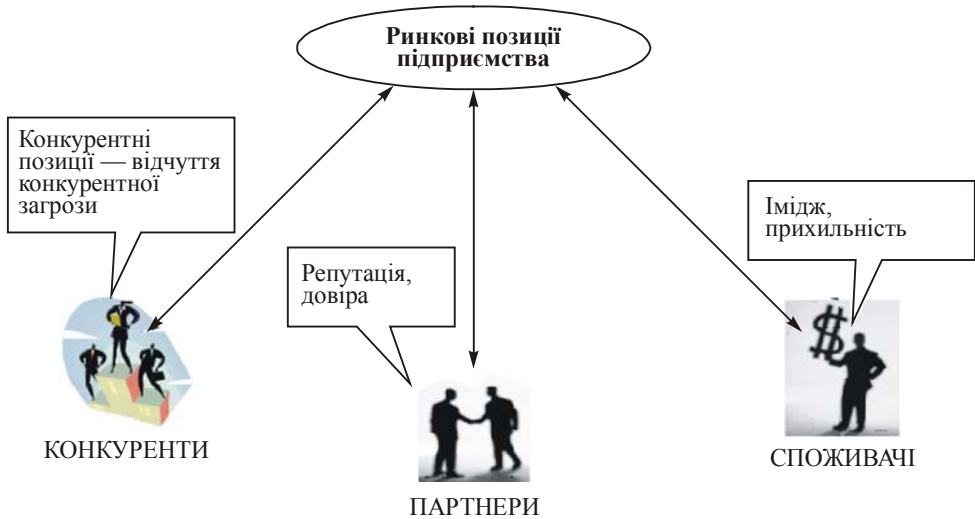


Рис. 1. Уявлення про фірму, що в комплексі формують її ринкові позиції

Ідеальні суб'єктивні характеристики, до яких належить і поняття РПП, надзвичайно важко піддаються кількісному виміру, проте такі спроби існують. Найпоширенішою є оцінка на основі частки фірми на ринку. При використанні для виміру двох і більше критеріїв застосовують середньозважені експертні оцінки. Так, Г. Хулей і Дж. Сондерс пропонують характеризувати РПП наступними кількісними і якісними показниками [3, с. 236]:

- відносна частка ринку;
- темпи зміни ринкової частки;
- ресурси, котрі можна використати;
- ринкові пропозиції, що є унікальними та високо ціняться.

С. П. Зав'ялов також пропонує багатоаспектну характеристику ринкових позицій підприємства на основі таких показників [1, с. 127]:

- розмір ринку;
- тенденції ринку;
- стабільність позиції на ринку;
- сегментація ринку;
- ступінь освоєння ринку;
- ринкові перспективи.

Слід зазначити, що спільною позитивною рисою для обох наведених методів є системний підхід до оцінки РПП. Проте через певну еклектичність методів виміру і недостатню структурованість показників їх можливо використовувати здебільшого для якісної характеристики ринкових позицій, хоча для управління РПП бажаним є отримання їх кількісної інтегральної оцінки на основі врахування всієї системи об'єктивних і суб'єктивних складових. Це дало б можливість моделювати вплив змін окремих чинників на результуючий показник, а також контролювати досягнення стратегічних цілей компанії щодо зміцнення РПП за допомогою кількісних показників.

Оскільки мова йде про ідеальне суб'єктивне сприйняття компанії певною сукупністю індивідів, в основу методичного підходу, що пропонується, покладено методи порівняння експертних оцінок та рейтингів. Згідно з цим підходом, усі чинники, які формують РПП, систематизуються за наступними умовними групами, що характеризують

різні складові, які спільно формують ринкові позиції компанії: менеджмент, технології, персонал, фінанси, маркетинг, продукт (послуги), репутація. За всіма групами чинників збираються експертні оцінки, виставлені за 5-бальною шкалою, та виводиться середній бал. Цей бал коригується на питому вагу компоненти, яка встановлюється як частина одиниці (за одиницю приймається вагомість кожної групи чинників формування РПП). Змістове наповнення груп, вагові коефіцієнти показників та критерії бального оцінювання можуть різнитися залежно від специфіки галузі та компанії.

Аналогічним чином оцінюються РПП лідера галузі (або основного конкурента). Порівняння з галузевим лідером характеризуватиме абсолютні ринкові позиції досліджуваної фірми, з основним конкурентом — відносні. Далі виводиться співвідношення оцінок підприємства, що аналізується, та лідера за окремими групами чинників. Отримані коефіцієнти є підставою для прийняття рішень щодо формування стратегічних заходів, спрямованих на посилення РПП. Чим меншим є коефіцієнт, тим значнішим є відставання від лідера і тим невідкладнішими зусилля компанії щодо покращання стану справ у цьому напрямку. Обов'язковою умовою коректності вимірювання РПП є ідентичність складу експертних комісій та форми опитувальних листів для обох (або кількох) компаній, що порівнюються.

Склад і послідовність процедур оцінювання РПП і подальших управлінських дій з посилення РПП представлені на рис. 2.

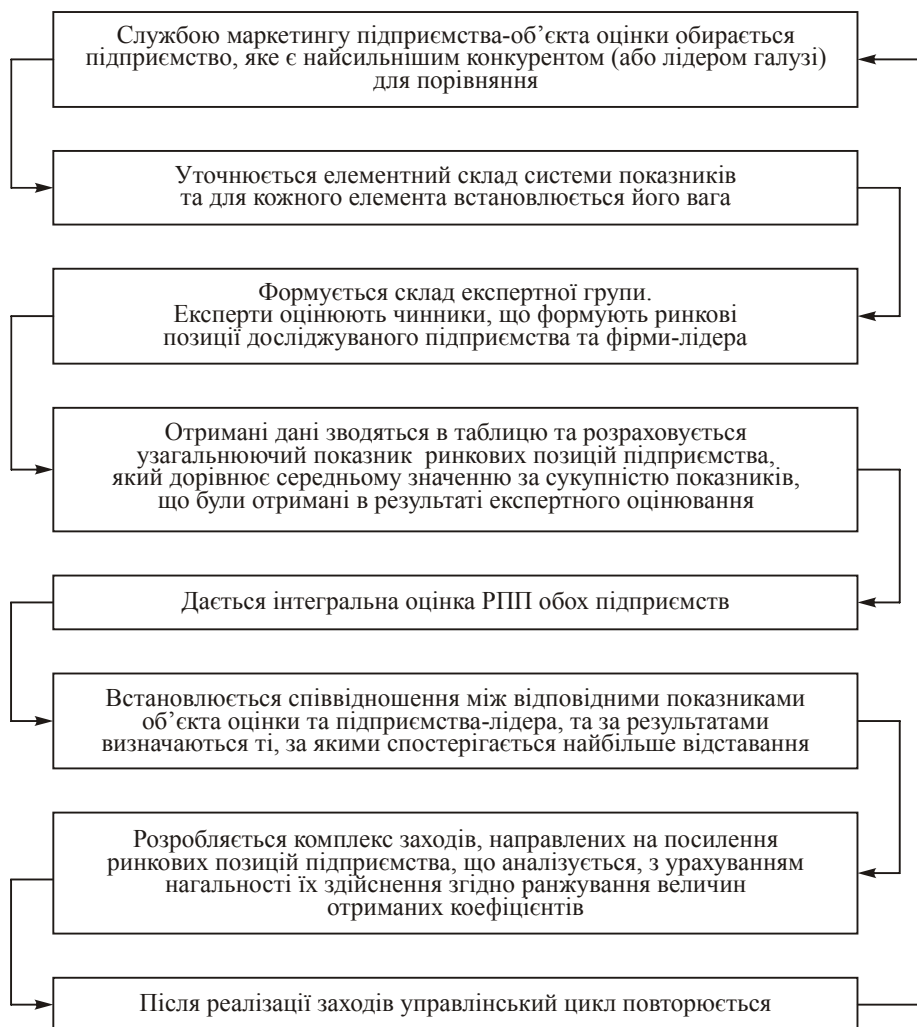


Рис. 2. Алгоритм оцінювання та управління ринковими позиціями підприємства згідно пропонованого методичного підходу

Практична апробація даного підходу була здійснена при визначенні ринкових позицій малого будівельного підприємства ТОВ «Оргбуд» у порівнянні з РПП основного конкурента — ТОВ «Мегарембуд», який є лідером у відповідному ринковому сегменті. Для ТОВ «Оргбуд» були отримані наступні експертні оцінки складових РПП (табл. 1).

Таблица 1

ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ СКЛАДОВИХ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ОРГБУД»

[illegible]

Закінчення табл. 1

Характеристики складових РПП	Експертні оцінки					Оброблення експертних оцінок		
	1	2	3	4	5	Сер. значення оцінки	Коефіцієнт	Скоригована оцінка
Продукт:								
1. Ціна	5	4	5	4	4	4,4	0,3	1,32
2. Технічні якісні характеристики	4	5	5	5	4	4,6	0,3	1,38
3. Надійність і повнота технічного сервісу	4	5	5	5	4	4,6	0,2	0,92
4. Унікальність	5	4	5	5	4	4,6	0,2	0,92
Загальний середній бал за компонентом								1,14
Репутація:								
1. Лояльність клієнтів	4	5	5	4	5	4,6	0,3	1,38
2. Обізнаність з торговою маркою	2	2	3	4	4	3	0,2	0,6
3. Задоволеність клієнтів	4	4	4	5	3	4	0,3	1,2
4. Політика на підтвердження соціальної відповідальності компанії	3	3	3	3	3	3	0,2	0,6
Загальний середній бал за напрямом								0,95
Узагальнюючий показник за всіма групами чинників РПП								1,09

Аналогічне оцінювання було здійснено і для РПП ТОВ «Мегарембуд». Результати узагальнення і обробки експертних даних, отриманих щодо обох підприємств, зведені у табл. 2.

Таблиця 2

РЕЗУЛЬТАТИ ОБРОБКИ ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО АНАЛІЗУЄТЬСЯ, ТА ГАЛУЗЕВОГО ЛІДЕРА

Підприємства			Середні оцінки за групами показників			Узагальнюючий показник РПП		
	Менеджмент	Технології	Маркетинг	Фінанси	Персонал	Продукт	Репутація	
ТОВ «Оргбуд» — підприємство, що аналізується	1,15	1,18	1,06	1,1	1,06	1,06	1,14	1,09
ТОВ «Мегарембуд» — галузевий лідер	1,94	1,73	2,1	1,9	1,12	1,53	1,23	2,23
Співвідношення	0,59	0,68	0,5	0,51	0,95	0,6	0,77	0,48

Як бачимо, ТОВ «Оргбуд» має більш як удвічі слабші ринкові позиції ніж у лідера, причому найбільше відставання спостерігається за елементами «маркетинг» та «фінанси». Візуально різниця в ринкових позиціях обох підприємств як у цілому, так і за окремими елементами, простежується на діаграмі (рис. 2).

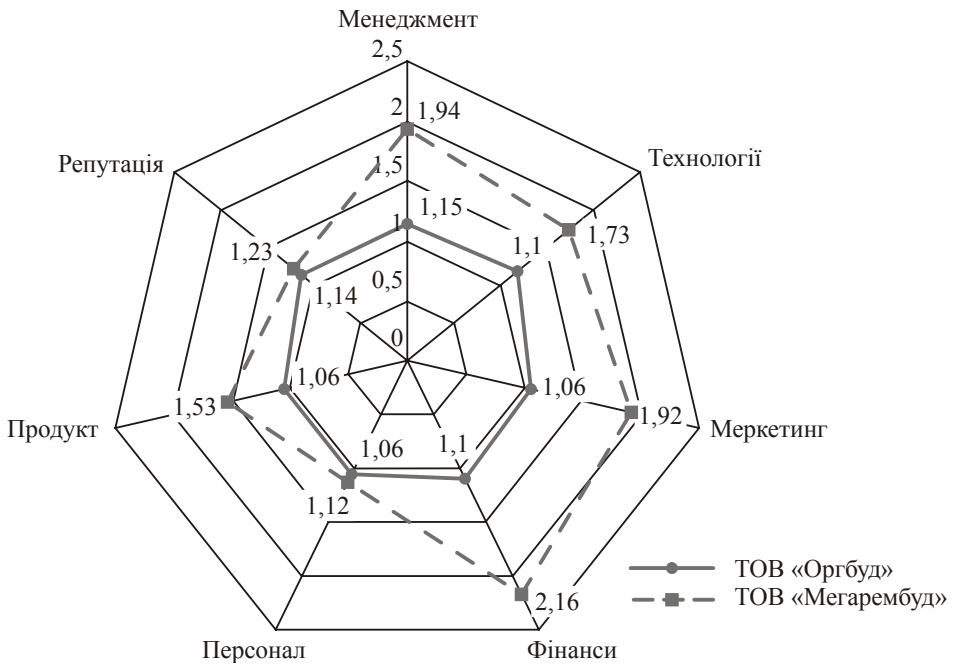


Рис. 3. Порівняння ринкових позицій підприємства, що аналізується, з позиціями галузевого лідера

Для посилення своїх ринкових позицій ТОВ «Оргбуд» необхідно розробити комплекс заходів з урахуванням їх вагомості для отримання результату (досягнення або перевищення рівня лідера). Ранжування отриманих коефіцієнтів співвідношення від найменшого до найбільшого дає можливість встановити черговість напрямів зусиль компанії щодо зміцнення своїх РПП в умовах обмеженого бюджету. Так, видно, що для подолання відставання в першу чергу необхідно посилити якість маркетингової діяльності компанії, наступні кроки — вдосконалення управління фінансовими ресурсами, якості системи менеджменту, продуктової стратегії і т.д. Планування конкретних стратегічних заходів за визначеними напрямками слід здійснювати на основі аналізу складових елементів відповідних розділів табл. 1. Так, наприклад, середньозважений бал вказує, що найслабшою ланкою маркетингової діяльності ТОВ «Оргбуд» є система збуту, тому саме її вдосконалення має пріоритетне значення для посилення ринкових позицій компанії.

Викладені підходи до управління РПП дозволять, на наш погляд, підвищити якість стратегічного управління на підприємстві в часовому і ресурсному аспектах, надаючи перевагу найбільш актуальним та вагомим напрямкам змін. Запропонований методичний підхід до оцінювання РПП може бути використаний також при оцінці вартості компаній, їх інвестиційної привабливості, управлінні конкурентоспроможністю підприємств та галузей, визначенні пріоритетів для надання державної підтримки тощо.

Подальша методична розробка положень даного підходу з урахуванням особливостей галузей, ринків і підприємств визначає перспективний напрям наукового пошуку як для авторів цієї статті, так і, можливо, для інших дослідників, що спеціалізуються у релевантних предметних сферах.

Література

1. Зав'ялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Навч. пос. — М.: ИНФРА — М, 2001. — 496 с.
2. Хотинская Г. И., Харитонова Т. В. Анализ хозяйственной деятельности (на примере предприятия сферы услуг): Уч. пос. — М.: Дело и Сервис, 2004. — 240 с.

3. Хулей Г., Сондерс Дж.: Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. — Днепропетровск: Баланс Бизнес, 2005. — 800 с.
4. А. Герцун, М. Горский. Технологии сбалансированного управления. — М.: ООО «Маг Консалтинг», 2006. — 413 с.
5. Словарь финансовых терминов. — 2002 г. // <http://vocabulary.ru/search>
6. Ткаченко К. С. Экономика и бизнес. А—Я: Словарь-справочник. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. — 624 с.
7. Рометти В. М. Огляд перспективних нововведень на ринку страхових послуг // http://uafr.com.ua/analitika/insur/new_ins.doc
8. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
9. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
10. Кузнєцова Т. Переход на ценностноориентированное управление // Управление компаний. — 2008. — № 1. — С. 16—31.
11. Силохин К. Диагностика конкурентных позиций предприятия с помощью ситуационного анализа // Эффективное Антикризисное Управление. — 2006. — № 33 // <http://www.soaupprf.ru/>

Стаття надійшла до редакції 17.09.2007 р.

УДК 338.22.021.2

О. Б. Павлів, аспірантка,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦІЛЬОВИМ ВИКОРИСТАННЯМ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (СЗП)

В статті розглянуто проблематику цільової орієнтації стратегічного управління суб'єктів господарювання та досягнення на цій основі збалансованості діяльності всіх підсистем управління підприємством за допомогою системи збалансованих показників (СЗП).

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічне управління, цільовий підхід, програмно-цільовий метод управління (ПЦМ), бюджетування, система збалансованих показників (СЗП).

В умовах інтеграції України до ЄС особливої актуальності набуває питання ефективного управління підприємствами з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності на міжнародній арені. Досвід доводить, що розвиток підприємств різних організаційно-правових форм та галузевої приналежності суттєво залежить від ступеню використання стратегічного управління. Саме таке управління дає можливість передбачати і знаходити можливі варіанти адаптації внутрішнього середовища суб'єктів господарювання до вимог зовнішнього оточення. І хоча стратегічне управління ефективно втілюється на більшості підприємствах соціальної і виробничої сфери, що функціонують у розвинених країнах з ринковою економікою, проте, особливо складним завданням є розробка стратегій розвитку організацій у країнах з нестабільною економікою перехідного типу.

Ще однією проблемою на шляху успішної реалізації стратегічного управління підприємством являється відсутність цільової орієнтації стратегічних планів організацій загалом та бюджету зокрема. Складність та динамічність сучасного зовнішнього середовища створює враження непотрібності або неважливості орієнтації діяльності підприємства на довгострокові цілі, що зрештою призводить до вузького розуміння стратегії і орієнтації компанії як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання виключно на короткострокові результати. Такий «короткозорий» підхід може зрештою призвести до розбалансування всіх життєво важливих підсистем ор-