

Г.О. Швиданенко, канд. екон. наук, професор
кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Обґрунтовано сутність конкурентної діагностики, яка містить у собі певну сукупність методів стратегічного та конкурентного аналізу, результативності діяльності підприємств з урахуванням конкретних умов їх функціонування. Сформовано набір методів для проведення конкурентної діагностики діяльності підприємства.

Аннотация. Обоснована сущность конкурентной диагностики, которая включает в себя определенную совокупность методов стратегического и конкурентного анализа, результативности деятельности предприятий с учетом конкретных условий их функционирования. Сформирован набор методов для проведения конкурентной диагностики деятельности предприятия.

Summary. The essence of competitive diagnosis, which includes a set of strategic and competitive analysis, performance of the company with regard to the specific conditions of their functioning. Formed a set of methods for diagnosis of the competitive enterprise.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентна діагностика, методи аналізу зовнішнього середовища, стратегічні аналітичні методи, методи аналізу розвитку, методи конкурентного аналізу.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: конкурентная диагностика, методы анализа внешней среды, стратегические аналитические методы, методы анализа развития, методы конкурентного анализа.

KEYWORDS: competitive diagnostics, environmental analysis techniques, strategic analytical methods, analysis methods development, methods of competitive analysis.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки зумовлює необхідність врахування сукупності як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які впливають на результативність діяльності суб'єктів господарювання. Раніше компанія могла кілька років утримувати лідерство на ринку запропонованого товару або послуги, сьогодні ж час перебування компанії на вершині ринкової позиції скоротився до неймовірно короткого терміну. У сучасних умовах економічного розвитку компанії встановлюють у якості орієнтирів не лише вихід із кризи та подальше ефективне господарювання, але й знаходяться в постійній боротьбі за ліди-

руючі позиції. У результаті цього виникає проблема конкурентного позиціонування, а також необхідність створення механізму формування та вдосконалення стратегії розвитку підприємства. Дієвість останньої зумовлює доцільність використання сучасної, адекватної особливостям суб'єкта господарювання діагностики та контролю зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень. Розробкою різних аспектів оцінювання конкурентного середовища та діяльності компаній займалися багато відомих учених як за кордоном, так і в Україні: А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Робінсон, Е. Чемберлін, С. Брю, Дж. Кейнс, І. Кірцнер, К. Макконнелл, Дж. Мілль, Ф. Найт, А. Пігу, М. Портер, П. Хайне, Л. Невіл, К. Фляйшер, Б. Бенсуссан, Р. Фатхутдінов, П. Єщенко, С. Мочерний та ін.

Мета статті. На сьогодні в науковій літературі з даної проблематики обґрунтована велика кількість методів аналізу конкурентного середовища та результативності діяльності підприємства, тому метою даної роботи є пошук способу виокремлення з сукупності методів певного набору для проведення конкурентної діагностики, актуальної для окремого підприємства на певному етапі його розвитку та з врахуванням характерних особливостей його функціонування.

Виклад матеріалів дослідження. Діагностика — це аналіз і оцінювання стану та результативності діяльності підприємства за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення конкурентних переваг і слабких ланок з метою посилення перших і невілювання впливу других при обґрунтуванні стратегії підприємства. Комплексна діагностика підприємства складається з правової, економічної, технічної, екологічної та організаційної діагностики.

Поняття «конкурентна діагностика» можна розглядати в різних аспектах:

- по-перше, як спосіб аналізу конкурентного середовища підприємства;

- по-друге, як спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників;

- по-третє, як діагностику, яка базується на динаміці змін результатуючих показників діяльності підприємства з метою розробки ефективної стратегії його розвитку.

Протягом понад півстоліття створювалися все нові і нові методи конкурентного аналізу, однак в економічній методології на сьогодні так і не склалося єдиної думки про виокремлення най-

більш ефективних методів. Досвід показує, що з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання ефективний аналіз конкурентного середовища не може базуватись на одному аналітичному методі, а лише на їх поєднанні (рис. 1).

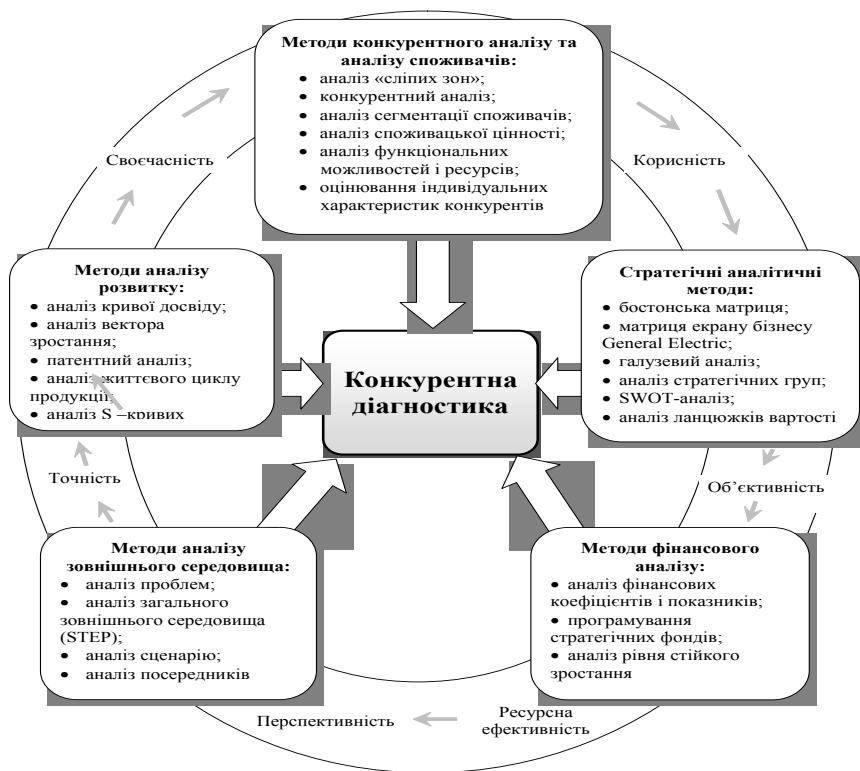


Рис. 1. Ознаки та класифікація методів конкурентної діагностики підприємства

Кожна з наведених груп методів конкурентної діагностики підприємства має свої переваги та недоліки. Наприклад, стратегічні аналітичні методи можуть діагностувати загальну картину товарного портфеля компанії, прості у використанні, сприяють визначенню стратегічних напрямів галузевого розвитку та організаційних змін. Разом з тим, бостонська матриця ігнорує концепцію маргіальності; галузевий аналіз та аналіз стратегічних груп, не враховує вплив соціально-політичних чинників. У процесі

розробки матриці екрану бізнесу GE можливі необ'єктивні припущення й неврахування чинників ризику. SWOT-аналіз не дозволяє обґрунтувати раціональні стратегічні рекомендації щодо розвитку компанії. Аналіз ланцюжків вартості практично не враховує інтелектуальні аспекти діяльності підприємства. Слід наголосити, що дані методи в основному ґрунтуються на якісних, а не кількісних факторах.

Методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів є гнучкими, комплексними, орієнтованими на майбутнє та сприяють розробці реалістичних стратегічних рекомендацій. Однак конкурентний аналіз не фокусує уваги на діагностиці діяльності потенційних конкурентів; аналіз сегментації покупців забезпечує в основному агреговані характеристики сегментів; аналіз купівельної цінності потребує значних витрат ресурсів і часу.

За допомогою методів аналізу зовнішнього середовища можна виявити наявні проблеми на ранніх стадіях. Дані методи практично взаємопов'язані з оперативним плануванням та сприяють організаційній гнучкості, але вони потребують регулярного проведення, значних фінансових коштів на здійснення досліджень та проведення відповідних заходів.

Методи аналізу моделей розвитку підприємства розглядають стратегічні альтернативи, допомагають виявити чинники скорочення витрат та надають рекомендації з урахуванням динаміки ринку. Однак їх використання не висвітлює аспектів забезпечення стратегічної гнучкості. Також слід звернути увагу на те, що вони не однаково підходять для всіх галузей і ринків товарів. Методи фінансового аналізу підприємства можуть надати порівняно більш реальні та конкретні результати стратегії. Вони сприяють оптимальному розміщенню ресурсів, придатні до проведення як внутрішнього аналізу діяльності компанії, так і до конкурентного аналізу галузевої структури. Однак слід зауважити, що фінансові коефіцієнти мають певні обмеження, зумовлені їх відносним характером, не врахуванням інтелектуальної складової бізнесу. Окрім того, застосування методів фінансового аналізу підприємства потребує порівняно значних часових і матеріальних витрат на дослідження та орієнтовані на короткострокову перспективу.

Ясно, що здійснення діагностики конкурентного середовища за допомогою всіх можливих методів вимагає значних витрат часу та ресурсів. Окрім того, отримані результати за різними методами можуть суперечити один одному. Основною причиною є індивідуальні особливості кожного підприємства. Для цього необхідна класифікація методів за рядом критеріїв, що дає можли-

вість ідентифікувати конкурентну діагностику саме для окремого суб'єкта господарювання.

Запропонована К. Фляйшером і Б. Бенсуссаном модель оцінювання методів аналізу зовнішнього середовища за системою «фар-аут» враховує лише шість критеріїв: перспективність, точність, ресурсна ефективність, об'єктивність, корисність і своєчасність [2]. Оцінювання методів конкурентної діагностики за даними критеріями здійснюється за п'ятибальною шкалою:

- перспективність: 1 бал відповідає тому, що результат моделі проявляє низький рівень даного фактору, а 5 балів відображають, що модель є досить орієнтованою на майбутнє;

- точність: 1 бал відповідає низькому рівню точності даної моделі, беручи до уваги можливі джерела даних, 5 балів показують, що рівень точності є достатньо високим відповідно до вимог даної моделі;

- ресурсна ефективність: 1 бал означає, що дана модель потребує більшого обсягу ресурсів (фінансових, людських, інформаційних та ін.) і характеризується низьким рівнем результатів діяльності, а 5 балів показують, що даний аналітичний метод є високоефективним у використанні ресурсів і запропонованих результатах;

- об'єктивність: 1 бал означає, що визначений інструмент не є високоефективним у результаті впливу суб'єктивних упереджень, а 5 балів показують, що потенціал суб'єктивних упереджень мінімізований;

- корисність визначеного інструменту базується на стратегічних результатах, які він може надати модель, оцінена в 5 балів, забезпечує високий рівень результативності, а в 1 бал — навпаки низький рівень;

- своєчасність: 5 балів показують, що визначена модель потребує мало часу для проведення аналізу порівняно з 1 балом, яка показує, що метод аналізу потребує досить багато часу для його ефективного завершення.

Дані критерії є універсальними та підходять для оцінювання будь-якого методу, однак кожне підприємство є індивідуальним у своєму розвитку та має певні специфічні умови функціонування, які, на нашу думку, теж мають здійснювати вплив на оцінювання та вибір необхідних методів з метою проведення об'єктивної конкурентної діагностики. Тому стратегічні рішення окремого підприємства мають бути пов'язані з такими факторами, як масштаб діяльності та сфера його функціонування, відповідність ресурсним можливостям і екологічним критеріям,

перспективам розвитку та досягненням поставлених цілей, забезпечення умов для інноваційних змін та ін.. Чим більше таких факторів, які впливають на досягнення стратегічних намірів підприємства, буде враховано, тим результативнішою буде конкурентна діагностика.

Таким чином, набір критеріїв, за якими здійснюється оцінювання методів формування конкурентної діагностики, потрібно доповнити додатковими факторами, що враховують специфіку діяльності підприємства. Чим більше буде ідентифіковано таких факторів, тим точніше буде визначено набір методів для конкурентної діагностики. Результати проведених досліджень оцінювання методів для формування набору конкурентної діагностики наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ МЕТОДІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ НАБОРУ
КОНКУРЕНТНОЇ ДІАГНОСТИКИ МЕБЛЕВОЇ ФАБРИКИ**

Група	Назва методу аналізу конкурентного середовища	Перспективність	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Свочасність	Масштаби діяльності	Орієнтація на зростання ринкової вартості	Ресурсозабезпечення	Спрямованість на інноваційні зміни	Підсумкова оцінка	Коефіцієнт ефективності
		Бали											
Стратегічні аналітичні методи	Бостонська матриця	3	2	4	3	3	4	5	2	3	5	34	0,68
	Матриця екрану бізнесу GE	2	3	3	3	3	4	5	2	3	4	32	0,64
	Галузевий аналіз	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	35	0,7
	Аналіз стратегічних груп	5	2	3	3	5	3	3	5	1	4	34	0,68
	SWOT-аналіз	2	3	4	3	4	4	1	3	2	2	28	0,56
	Аналіз ланцюжків вартості	2	3	2	4	5	1	1	5	3	2	28	0,56

Продовження табл. 1

Група	Назва методу аналізу конкурентного середовища	Перспективність	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність	Масштаби діяльності	Орієнтація на зростання ринкової вартості	Ресурсозабезпечення	Спрямованість на інноваційні зміни	Підсумкова оцінка	Коефіцієнт ефективності
		Бали											
Методи конкурентного аналізу та аналізу споживачів	Аналіз «сліпих зон»	3	4	5	3	5	5	1	2	3	4	35	0,7
	Конкурентний аналіз	4	4	1	5	5	2	3	2	3	3	32	0,64
	Аналіз сегментації покупців	2	3	2	3	5	1	2	3	2	3	26	0,52
	Аналіз купівельної цінності	5	3	1	5	5	1	1	4	3	4	32	0,64
	Аналіз функціональних можливостей і ресурсів	4	2	5	5	4	5	4	5	5	4	43	0,86
	Оцінювання індивідуальних характеристик конкурентів	4	2	5	3	5	2	4	2	4	3	34	0,68
Методи аналізу зовнішнього середовища	Аналіз проблем	4	3	2	3	4	2	1	3	5	3	30	0,6
	Аналіз загального зовнішнього середовища (STEEP)	4	2	3	2	3	2	2	2	2	4	26	0,52
	Аналіз сценарію	5	4	2	3	4	2	2	2	4	3	31	0,62
	Аналіз посередників	2	2	3	1	3	3	2	4	3	4	27	0,54

Група	Назва методу аналізу конкурентного середовища	Перспективність	Точність	Ресурсна ефективність	Об'єктивність	Корисність	Своєчасність	Масштаби діяльності	Орієнтація на зростання ринкової вартості	Ресурсозабезпечення	Спрямованість на інноваційні зміни	Підсумкова оцінка	Коефіцієнт ефективності
		Бали											
Методи аналізу розвитку	Аналіз кривої досвіду	3	1	3	3	4	3	3	2	3	4	29	0,58
	Аналіз вектора зростання	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	34	0,68
	Патентний аналіз	5	4	2	4	5	1	1	4	2	2	30	0,6
	Аналіз життєвого циклу продукції	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	28	0,56
	Аналіз S-кривих	5	3	1	2	5	1	2	3	1	3	26	0,52
Методи фінансового аналізу	Аналіз фінансових коефіцієнтів і показників	1	3	5	5	2	5	4	3	5	4	37	0,74
	Програмування стратегічних фондів	5	3	3	5	4	2	5	4	4	4	39	0,78
	Аналіз рівня стійкого зростання	4	4	5	4	4	5	2	4	3	3	38	0,76

Оскільки запропоновані додаткові критерії оцінювання є взаємозалежними, то справедливим буде твердження, що вони впливають на вибір методу конкурентної діагностики не окремо, а лише в сукупності, яку можна виразити за допомогою коефіцієнту ефективності використання певного методу конкурентної діагностики ($K_{\text{еф}}$) за формулою:

$$K_{ef} = \frac{\sum_{i=1}^n \phi_n}{n \times \phi_{\max}}, \quad (1)$$

де ϕ_n — значення n -го фактора зовнішнього середовища, n — кількість факторів; $\phi_{\max}$ — максимальна оцінка, яку може отримати фактор.

За результатами проведених досліджень конкурентна діагностика меблевого підприємства у своєму складі міститиме такі методи, як: галузевий аналіз; бостонська матриця; аналіз функціональних можливостей і ресурсів; оцінювання індивідуальних характеристик конкурентів; аналіз посередників; аналіз проблем; аналіз кривої досвіду; аналіз вектора зростання; аналіз фінансових коефіцієнтів і показників; програмування стратегічних фондів.

Таким чином, за рейтингом найактуальніших з кожної групи методів оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємства можна сформулювати конкурентну діагностику, що надає можливість зменшити витрати часу та кошти на проведення дослідження. Окрім того, в кінцевому результаті будуть отримані порівняно більш реальні дані, які необхідні для подальшого обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Висновки. Конкурентна діагностика є комплексом методів оцінювання зовнішнього середовища діяльності підприємства, який формується з врахуванням основних і додаткових внутрішніх факторів, що виражають специфіку діяльності підприємства, а також характерних для кожного підприємства динамічних параметрів таких, як цільовий ринок, галузь функціонування, вид діяльності, інтенсивність конкуренції, обсяг необхідної інформації, життєвий цикл продукції, перспективність застосування отриманих даних у майбутньому, сутності стратегічних намірів і цілей.

Література

1. Невілл Л. Практикум зі стратегічного планування. — М.: Покоління, 2006. — 304 с.
2. Фляйшер К. Стратегічний і конкурентний аналіз. — М.: БІНОМ. Лабораторія знань, 2005. — 541 с.
3. Дженстер П., Хассі Д. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: визначення стратегічних можливостей: Пер. з англ. — М.: ВД «Вільямс», 2004. — 368 с.

4. *Ляско В. И.* Стратегическое планирование развития предприятия / В.И. Ляско. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 288 с.
5. *Круглова Н. Ю., Круглов М. И.* Стратегический менеджмент. — М.: Издательство РДЛ, 2003. — 464 с.
6. *Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.* Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу. — М. : Вільямс, 2007. — 928 с.
7. *Вигман С. Л.* Стратегическое управление в вопросах и ответах : учеб. пособие. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. — 296 с.
8. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегический менеджмент. — М.: Экономистъ, 2003. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2010.