

4. разница между текущим налогом на прибыль и произведением учетной прибыли на законодательно установленную ставку.

Анализ проводится на основе модели (4).

2 Этап. Анализ формирования общей рентабельности активов под влиянием рентабельности и удельного веса следующих активов:

1. активы, связанные с основной деятельностью;

2. активы, сданные в аренду;

3. финансовые инвестиции, учитываемые методом участия в капитале других предприятий, и прочие финансовые инвестиции, а также сальдо прочих доходов и затрат.

Анализ проводится на основе модели (8)

3 Этап. Анализ формирования рентабельности активов, связанных с основной деятельностью, под влиянием рентабельности и удельного веса активов отдельных подразделений предприятия. Анализ проводится на основе модели (9).

4 Этап. Анализ формирования рентабельности активов отдельных подразделений. Анализ проводится на основе модели (6)

5 Этап. Обобщение результатов предыдущих этапов и выводы по результатам анализа.

В предложенной методике реализован принцип цепного факторного анали-

за, использована обратная последовательность анализа, т.е. от обобщающего показателя к первичным. По желанию аналитика последовательность может быть изменена на прямую, главное, – сохранить взаимосвязь между показателями, их изменением при обобщении результатов анализа.

Использование предложенной методики позволит комплексно и системно рассмотреть процесс формирования показателей рентабельности, проанализировать причины их изменения и выявить резервы увеличения рентабельности деятельности предприятия.

Список литературы

1. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.

2. Янковский Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного промышленного комплекса. – Донецк: Донеччина, 2000. – 430 с.

3. Бандурка А.М., Червяков И.М., Посылкина О.В. Финансово-экономический анализ. – Харьков: Ун-т внутр. дел, 1999. – 394 с.

4. Коробко М.В. Управление формированием рентабельности собственного капитала // Вестник Тернопольской академии народного хозяйства. – №7/4. – 2002. – С.103-107.

Н.В. АЛЕЩИНИНА, *ДонНТУ*

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Произошедшие в начале 90-х годов XX века изменения в социально-экономической политике страны создали объективные предпосылки для зарождения и стремительного развития новых на-

правлений в экономической науке и в практике отечественных предприятий: менеджмента, маркетинга, инжиниринга, контролинга и их отдельных направлений.

В силу объективных обстоятельств становление новых направлений в экономике происходило путем простого копирования западных теоретических разработок в отечественную теорию и практику без учета специфики украинской действительности и того факта, что все процессы страны долгое время развивались в рамках плановой экономики. В результате такого подхода образовалась путаница в литературе, посвященной новым течениям экономической мысли. Даже при поверхностном анализе статей в журналах, кандидатских диссертаций, материалов научных конференций и других публикаций легко заметить, что существуют определенные трудности в согласовании различных направлений, происходит смешение понятий, зачастую отсутствует системное видение предлагаемых стратегий, методик и методов в общей системе подходов к усилению конкурентных позиций предприятия на рынке. Как следствие, периодически появляются модные теоретические направления, обещающие быстрое решение проблем функционирующих предприятий, чего, как правило, не происходит. Причиной, как нам кажется, является отсутствие системного видения места этих новшеств в системе способов усиления конкурентных позиций предприятий. Все это и послужило для нас предпосылкой к проведению работы по систематизации существующих теоретических разработок в этой области знаний. Данная статья отражает основные результаты этой работы.

В настоящее время в Украине происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности. Становится актуальным изучение вопросов, связанных с разработкой на уровне предприятий механиз-

мов формирования конкурентных стратегий, которые обеспечивают выживание компании на рынке, а затем и надежную защиту ее конкурентных преимуществ.

В мире нарабатана обширная методологическая база по вопросам формирования конкурентных стратегий. Рассмотрим предысторию ее развития. Так, в течение первых тридцати лет XX века ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою конкурентоспособность, путем минимизации издержек. Дифференциация товарного ассортимента оставалась на втором плане, а секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами. Критериями оценки эффективности производства в это время были в основном показатели соотношения доходов и расходов.

Однако с течением времени, с внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса и усилением государственного регулирования в промышленных отраслях первого поколения (сталелитейной, станкостроения и производстве сельскохозяйственной техники) отдельные оперативные способы и методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж и повышению эффективности производства. Снижение накладных расходов, сокращение персонала и увеличение производительности не могли остановить падение прибыли. Критериями оценки производственной деятельности к 1950 году стали уже не только традиционные показатели соотношения доходов и расходов, но и организационной и управленческой эффективности (грузооборот, товароборот, прибыль на вложенный капитал). Рост неопределенности во внешнем окружении компаний, усиление конкуренции между ними за ресурсы и потребителей, усложнение технологических процессов

создали в 1950-1960 годах потребность в новом подходе к управлению предприятием и бизнесом. Широкое распространение получает подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий, основанный на методах стратегического планирования.

Под стратегическим планированием понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях [1, 104]. Цель стратегического планирования – определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание. Большая роль в стратегическом планировании отводится изучению факторов неопределенности и учету различных рисков, появлению стратегических окон. В основе разработки стратегических планов лежит анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа формируются цели развития организации и выбираются стратегии их достижения, решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих – ликвидировать. Таким образом, стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей. Как уже упоминалось выше, результатом стратегического планирования является выработка стратегий конкуренции.

Стратегия конкуренции фирмы представляет собой план действий по достижению рыночного успеха и, где только возможно, достижению конкурентного превосходства над соперничающими

фирмами [4, 94]. Стратегическая стабильность предприятия на рынке возможна лишь при условии его конкурентоспособности и возможности адаптации к постоянно меняющейся рыночной среде. Следовательно, ключевым моментом долгосрочной успешности предприятия в условиях рыночной экономики является его конкурентоспособность. Что же означает термин "конкурентоспособность"?

Существует достаточно большое количество определений и различных способов оценки конкурентоспособности. В самом общем смысле "конкурентоспособность" характеризует возможности участника конкурентной борьбы для решения задач, стоящих перед ним в сложившихся условиях, используя свои преимущества в достижении поставленных целей. Конкурентоспособность – величина в первую очередь относительная. Специфика данной категории состоит в том, что ее можно применять как к предмету конкуренции (конкурентоспособность продукции), так и к субъектам конкуренции (конкурентоспособность предприятия, отрасли, региона и даже страны). Несмотря на то, что все эти понятия конкурентоспособности взаимосвязаны, и многие соотносятся как "часть" и "целое", специфика нашего исследования предопределяет больший интерес к конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия (компании) – это способность использовать свои сильные стороны и концентрировать усилия в той области производства товаров и услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках. К основным факторам, определяющим конкурентоспособность компании, относятся: стратегия фирмы, степень обеспеченности материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, инновационный потенци-

ал, занимаемая доля рынка, эффективность менеджмента и некоторые другие.

При этом, как уже упоминалось, конкурентоспособность предприятия, как и категория "конкурентоспособность" в целом, — понятие относительное. Нет и не может быть абсолютно конкурентоспособной или неконкурентоспособной компании. Оба эти понятия связаны с рынком и временем, а также различными политическими, социальными, культурными и другими факторами, которые влияют на рыночную ситуацию. Ни одно предприятие не может достигнуть преимущества над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и способам его продвижения на рынок. Обычно в ходе реализации конкурирующими фирмами своих стратегий в центре конкуренции оказываются сначала одни качества товара, затем другие. В любой момент в центре конкуренции может оказаться один или сразу несколько следующих показателей: цена, новизна, номенклатура, техническая сложность, сокращающие издержки новые методы производства продукции, услуги потребителям, стимулирование сбыта, гарантии, стиль, функциональность, экономичность использования, удобство и т.д. Отсюда следует, что необходим выбор приоритетных стратегий, которые в наибольшей степени отвечают тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом используют сильные стороны предприятия.

К настоящему времени экономическая мысль насчитывает десятки или даже сотни подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия и способов формирования конкурентных преимуществ, но в большинстве своем они являются вариациями на тему "конкуренция" и "конкурентоспособность" таких всемирно известных классиков теории конкуренции, как Ф. Котлер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен. Таким обра-

зом, можно выделить несколько наиболее распространенных способов завоевания конкурентных преимуществ.

Рассмотрим основные виды стратегии конкуренции, разработанные выдающимся исследователем теории конкуренции Майклом Портером, и затем проанализируем использование каждого базового подхода к конкуренции для создания и поддержания конкурентного преимущества.

Как уже говорилось, стратегия конкуренции представляет собой план действий фирмы, направленный на достижение успеха в конкурентной борьбе на данном рынке. Этот план, который непрерывно адаптируется в ответ на изменение рыночных и конкурентных условий, содержит мероприятия по реализации наступательных или оборонительных мер в целях преодоления пяти сил конкуренции:

1. угроза появления новых конкурентов;
2. угроза появления товаров или услуг-заменителей;
3. сила позиции поставщиков;
4. сила позиции покупателей;
5. конкуренция среди производителей в самой отрасли [5, 52].

Портер выделяет три подхода к конкуренции на рынке:

- 1) Стремление быть производителем с наименьшими в отрасли издержками (стратегия лидерства по низким издержкам);
- 2) Стремление тем или иным образом придать своей продукции отличительные от изделий конкурентов черты (стратегия дифференциации);
- 3) Концентрация усилий на узкой части рынка (стратегия рыночной ниши).

Рассмотрим особенности этих конкурентных стратегий.

Стратегия лидерства по низким ценам. Стремление конкурировать по издержкам особенно результативно на ры-

нках, на которых большинство покупателей чувствительны к ценам. До тех пор, пока оно полностью не израсходовано на агрессивное снижение цен, чтобы отбить покупателей у конкурентов, преимущество по издержкам позволяет получать большую прибыль. Основанная на лидерстве по низким издержкам стратегия особенно результативна, когда:

- доминирующей силой конкуренции является ценовая конкуренция при высоко эластичном по цене спросе;

- отраслевая продукция в сильной степени стандартизирована, и покупатель может легко приобрести ее у различных продавцов (условие, позволяющее покупателям приобретать товар по наименьшей цене);

- существует не много путей достижения дифференциации, имеющей ценность для покупателей продукции;

- большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом. С учетом равных требований, предъявляемых покупателями, стандартизированная продукция может полностью удовлетворять всех потребителей. В этом случае доминирующей силой конкуренции становится цена, а не характеристики или качество продукции;

- покупатели могут без особых для себя затрат менять продавцов, что обеспечивает им возможность покупать товар по лучшей цене;

- крупные покупатели могут диктовать условия сделки, сбивая цену.

Стратегия дифференциации используется, когда нужды и предпочтения покупателей слишком разнообразны, чтобы их могла удовлетворить стандартизированная продукция. Для успешной реализации данной стратегии фирма должна тщательно изучать потребности и поведение покупателей, чтобы понять, что именно они полагают для себя важным и ценным. Затем с учетом полученных результатов фирма должна придать своей продукции один или несколько

отличительных признаков, что делает ее товар более привлекательным для покупателей по сравнению с конкурирующими товарами. Удачная дифференциация позволяет фирме:

- устанавливать на свой товар повышенную цену;

- продавать большее количество единиц товара;

- достигать большей степени лояльности покупателей к фирменной марке (благодаря тому, что покупатели сильно привязаны к отличительным характеристикам).

Можно выделить следующие сферы применения стратегии дифференциации:

- дифференциация на основе технического превосходства;

- дифференциация на основе качества;

- дифференциация на основе предоставления покупателям широкого спектра услуг;

- дифференциация на основе повышения ценности денег.

На стыке предыдущих двух стратегий зародилась стратегия производителя с наилучшими издержками, которую отличает умение производить выдающуюся продукцию при низких издержках, то есть стратегия предусматривает баланс низких издержек и дифференциации продукции. Такая стратегия достаточно привлекательна.

Стратегия рыночной ниши. Специализация начинается с занятия рыночной ниши. У продукции производителей, занявших эту нишу, есть свои покупатели с вполне определенными предпочтениями и потребностями. Данная стратегия имеет преимущества при выполнении следующих условий:

- размеры ниши должны обеспечивать прибыльность;

- ниша должна иметь хороший потенциал роста;

- конкуренты не рассматривают нишу в качестве критически важного фактора своего успеха;

- фирма обладает достаточными для эффективного обслуживания ниши знаниями и ресурсами.

Концепция цепочки ценностей. Для успешного формирования конкурентных преимуществ за счет дифференциации, более низких издержек или концен-

трации компания должна проанализировать так называемую "цепочку ценностей", предложенную Майклом Портером. Цепочка ценностей по М. Портеру – это согласованный набор основных и вспомогательных видов деятельности, создающих ценность, начиная от исходных источников сырья и заканчивая послепродажным обслуживанием готовой продукции (см. рис. 1) [5, 60].

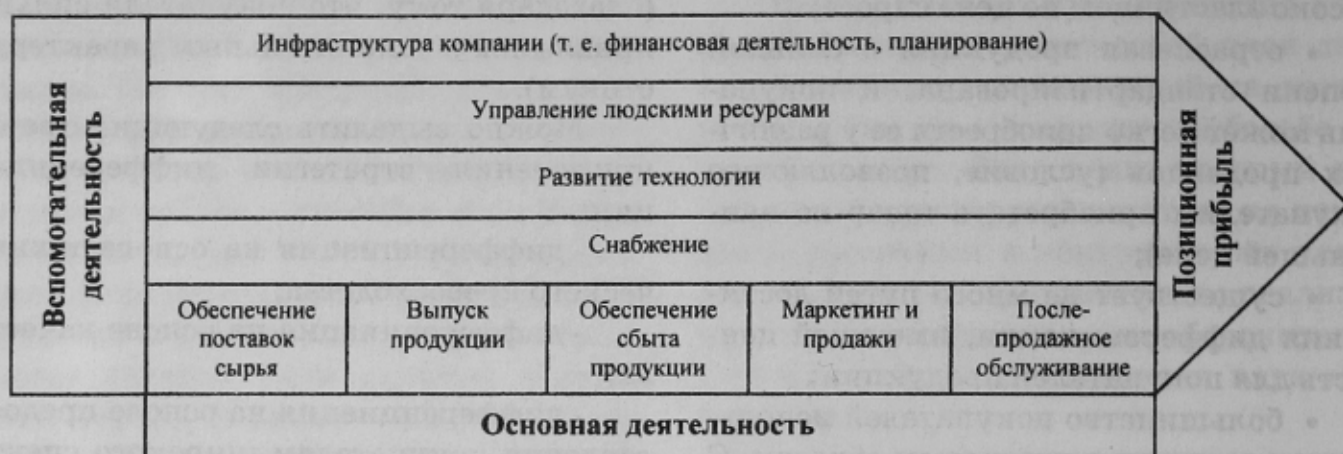


Рис. 1. Цепочка ценности

В чем же заключается концепция цепочки ценностей? Конкурентное преимущество на рынке возникает на основе предоставления потребителям продукции, обладающей, на их взгляд, большей ценностью за ту же стоимость (т.е. дифференциация, выделение продукции), или предоставления продукции равной ценности, но за меньшую стоимость (т.е. низкая себестоимость). Таким образом, анализ цепочки ценностей позволяет, прежде всего, точно определить, где в этой цепочке может быть увеличена ценность для потребителя или снижена себестоимость. Игнорирование связей как с входящим, так и с выходящим потоком, сужает перспективы. Портер считает, что связи между звеньями цепочки ценностей возникают "... когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других. ... Например, более дорогие

конструкция и комплектующие изделия или более тщательный контроль качества позволяют снизить расходы на после-продажное обслуживание. Фирмы должны идти на такие издержки в соответствии со своей стратегией во имя конкурентного преимущества" [5, 60].

Существуют два противоречащих друг другу взгляда на возможность приобретения конкурентных преимуществ [3,45]. Согласно традиционному и наиболее распространенному представлению, компания приобретает конкурентные преимущества в процессе работы на рынке. Первоначальные неудачи и трудности не должны вынудить компанию покинуть определенный рынок, так как только в процессе работы, "путем проб и ошибок" фирма со временем может добиться успеха. Представителями такого подхода являются, например, школы стратегического планирования, позици-

онирования, предпринимательства и некоторые другие. В качестве аргумента приверженцы данного подхода часто приводят пример достижения японскими автомобилестроительными компаниями успеха на американском автомобильном рынке, несмотря на то, что США является одним из крупнейших в мире производителей автомобилей.

Другой позиции в отношении возможности приобретения конкурентных преимуществ придерживаются представители "школы перманентных преимуществ", сформировавшейся в Европе. Они утверждают, что хотя в процессе работы на рынке и можно приобрести определенные конкурентные преимущества, но стратегические преимущества являются перманентными и обусловлены средой, в которой фирма осуществляет свою деятельность. Так, например, высокое качество шведской стали обеспечено низким содержанием в руде серы.

В экономической литературе можно также встретить другие два подхода к получению конкурентных преимуществ:

- Подход, акцентированный на потребителях;
- Подход, акцентированный на конкурентах.

Подход, акцентированный на потребителях, предусматривает, что фирма получает конкурентные преимущества, если ее товары лучше удовлетворяют потребности потребителей, чем товары конкурентов. Применение данного подхода предусматривает концентрацию фирмы на потребностях и запросах потребителей, применение методов, усиливающих объективное и субъективное удовлетворение потребителей товарами фирмы. Выбор маркетинговой стратегии в зависимости от соотношения "объективные – субъективные свойства товара" облегчает матрица Саймона (см. рис. 2) [3, 46], позиция в которой определяется на основе информации, полученной в результате маркетингового исследования.

Субъективное качество	Объективное качество	
	Низкое	Высокое
Высокое	<p><i>Информационный избыток</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Поддерживать информационный поток (тактика); • Повышать качество (стратегия) 	<p><i>Технико-информационное опережение</i></p> <p>Поддерживать достигнутые конкурентные преимущества</p>
Низкое	<p><i>Технико-информационное отставание</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Повышать качество и информацию • Снижать затраты и цены (альтернатива к 1-му) 	<p><i>Информационный дефицит</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Улучшать связь с потребителями; • Улучшать информированность клиентов

Рис. 2. Матрица Саймона

Следует отметить, что носителем конкурентного преимущества при подходе, акцентированном на потребителях, является комплекс маркетинга предприятия как основной инструмент воздействия на поведение потребителя со стороны фирмы и, конечно, осведомленность потребителя. Основным мето-

дом усиления конкурентной позиции в рамках данного подхода является дифференциация товара, инструментом реализации которой является позиционирование.

Подход, акцентированный на конкурентах, также имеет своих последователей и сосредотачивается на стратегии

и тактике противодействия конкурентам. В рамках данного подхода могут применяться два способа приобретения конкурентных преимуществ: лидерство по затратам и совокупность мер по ухудшению конкурентной среды. Уменьшение затрат на производство является традиционным и исторически первым методом усиления конкурентных преимуществ предприятия. В отличие от дифференциации, фирма не добивается лояльности и склонности потребителей к своей продукции, а конкурентное преимущество формируется лишь за счет увеличения маржи между ценой продажи и себестоимостью продукции. Однако удержать полученное таким образом конкурентное преимущество в современных условиях становится все сложнее. Реализация данного метода требует от фирмы скоординированной работы персонала по совершенствованию технологии производства (потребность в технологических инновациях), НИОКР и логистики, организационной структуры, менеджмента персонала. Компании, выбирающие такой путь усиления конкурентных позиций, постоянно занимаются анализом затрат и маркетинговым анализом конкурентной среды, отслеживанием затрат фирм-конкурентов, что является довольно трудоемким процессом.

Одним из новейших и наилучших методов определения конкурентной позиции соперничающих компаний является метод составления карты стратегических групп [4, 97]. Этот аналитический инструмент полезен в случае, когда в отрасли присутствуют несколько групп конкурентов, каждая из которых занимает отличную от других позицию на рынке и имеет индивидуальный подход к покупателям. Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым подходом к конкуренции и приблизительно одинаковым положением на рынке. Фирмы, принадлежащие

одной стратегической группе, имеют следующие родственные признаки: сравнимая номенклатура продукции, одинаковые каналы распределения товаров, схожая степень вертикальной интеграции, аналогичные услуги по послепродажному обслуживанию товаров, практически одинаковое качество продукции, методы рекламы, технические подходы и политика ценообразования. Карта стратегических групп составляется путем обозначения рыночной позиции стратегических групп отрасли в двумерных координатах, где осями являются две переменные (цена/качество и номенклатура изделий). Карта особенно полезна, если в отрасли действует множество конкурентов, и оценивать каждого из них в отдельности непрактично. Чем больше стратегических групп в отрасли, тем выше степень конкуренции, так как фирмы вынуждены конкурировать как внутри своей группы, так и между группами. Однако фирмы, принадлежащие одной группе, являются близкими конкурентами, тогда как фирмы из стратегических групп, далеко отстоящих друг от друга на карте, могут практически не составлять конкуренцию друг другу.

Наиболее близко к проблеме выбора подхода к формированию конкурентных преимуществ подошел Ф. Котлер [2, 28]. Из его рассуждений следует, что компании в процессе эволюции развития прошли 4 вида ориентации своей деятельности. На первой стадии они мало уделяли внимания и потребителям, и конкурентам, осуществляя продуктовую ориентацию в своей деятельности. На второй стадии они начали уделять внимание потребителям. На третьей стадии основным объектом внимания компании стали конкуренты. На современной стадии компании нуждаются в сбалансировании внимания и на конкурентах, и на потребителях. Такую ориентацию Котлер называет рыночной. Для достиже-

ния успеха на рынке он призывает осуществлять мониторинг среды по "4-ем Си рыночного позиционирования": потребители, каналы сбыта, конкуренция и характеристика собственной компании (Customers, Channels, Competition, Company).

Таким образом, анализ подходов к обеспечению конкурентоспособности предприятий позволяет сделать следующие выводы.

Существует огромное множество разнообразных и не всегда дающих положительные результаты подходов к конкуренции. Это связано с тем, что разработка стратегии фирмы определяется уникальностью ее ситуации, влиянием человеческого фактора.

Все существующие пути получения конкурентных преимуществ могут быть сгруппированы в три основные группы:

- 1) улучшение собственной конкурентной позиции;
- 2) ослабление конкурентных преимуществ соперников;
- 3) изменение рыночной среды.

В первом случае предприятие применяет совокупность методов, нацеленных на усовершенствование собственной деятельности. Например, путем улучшения качества продукции или уменьшения ее себестоимости. Во втором случае действия компании нацелены на непосредственное ослабление конкурентов. Помимо криминальных и полукриминальных методов, которые, к сожалению, довольно часто используются в отечественной практике, это могут быть и вполне легальные способы. Например, переманивание наиболее квалифицированных кадров, создание препятствий конкурентам в доступе к каналам распределения товаров путем заключения соглашений на эксклюзивную дистрибьюцию и тому подобное. При невозможности использования двух предыдущих путей или из-за исчерпания их возможностей как украинские, так и зарубежные ком-

пании в последнее время часто пытаются изменить саму конкурентную среду. Для изменения рыночной ситуации, в частности, могут быть использованы кооперативные стратегии (полная кооперация, контрактинг, кооптация или коалиция) или политико-правовая (характеризуется прямым лоббированием собственных интересов, базовой рекламой, обучением персонала особенностям законодательной и нормативной базы).

Большинство предприятий имеет широкую номенклатуру продукции или вовлечено в разнообразные сферы бизнеса. Для таких предприятий применение единой стратегии конкуренции недопустимо. Поэтому необходимо хозяйственную деятельность предприятия разделить на стратегические бизнес-единицы по критериям: отличия в профиле потребителей, отличия в условиях конкурентной борьбы и размер целевого рынка. Только после этого позиционирование каждой стратегической бизнес-единицы в отдельности позволит определить соответствующий ей подход к обеспечению конкурентоспособности.

Список литературы

1. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №3. – С.102-123.
2. Жигун Л. Концепция синтеза ценовой и неценовой конкуренции // Маркетинг. – 2001. – №2. – С.26-33.
3. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства // Маркетинг и реклама. – 2002. – №9. – С.44-47.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб.: Б.И., 2000. – 284 с.
5. Портер М.Е. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 390 с.