

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Шматок В.В., Крахмальова Н.А.

Київський національний університет технологій та дизайну

Розуміння конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по-різному. Визначений авторитет в галузі конкуренції М. Портер, висновки якого обґрунтовуються на результатах багатьох досліджень досягнення і збереження конкурентної переваги, вважає, що фірми попереджають своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображаючих результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Значними були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, він дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми [1].

Більшість дослідників розглядають конкурентну перевагу з позиції споживача як особливість, яка дає їм суттєву вигоду чи благо, та схиляються до думки, що в основі конкурентної переваги повинна бути споживча цінність, але в сучасній літературі немає чіткого визначення сутності даного поняття [4].

Теслюк Н.П. у [6] відмічає, що конкурентні переваги – такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство, зрештою, доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.

Ж.-Ж. Ламбен запропонував власне поняття та визначення конкурентної переваги. Він визначив конкурентну перевагу як характеристики і властивості товару, які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими та відноситися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту чи продажу, які є специфічними для підприємства чи товару. Зазначена перевага є відносною і визначається порівняно з конкурентами який займає найкращу позицію на ринку чи в сегменті ринку. Дослідник згрупував конкурентні переваги організації у дві категорії залежно від різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Зовнішня конкурентна перевага базується на особливих властивостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок скорочення витрат або підвищення ефективності; внутрішня - на переважанні витрати виробництва, управлінні підприємством чи товаром, яке створює цінність для виробника, що дозволяє досягти собівартості нижчої, ніж у конкурента. [3].

Ж.-Ж. Ламбен виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує фірмі підвищену ринкову владу, тобто може примусити ринок платити більш високу ціну

- витрати фірми нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить фірму прибутковішою.

- ключові компетенції - особливий навик чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів [3].

М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги компанії полягає в способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того, щоб забезпечити їх вдале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів діяльності слугує фундаментом не тільки конкурентної переваги, але й стійкості цієї переваги. Необхідно відрізнити поняття операційної ефективності та стратегії. Під операційною ефективністю він має на увазі виконання подібних операцій краще, ніж інші. А під стратегічним позиціонуванням – здійснення нових, інших видів діяльності, або схожою діяльністю, але іншими шляхами.

М. Портер поділяє конкурентні переваги на 5 видів [5]:

- нові технології
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися
- поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння нової продукції

- зміна вартості чи наявності компонентів виробництва

- зміна державного регулювання в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища і т.п.

Серед основних характеристик конкурентної переваги можна виділити:

- відносність (може бути оцінена лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на ефективність продаж);

- прив'язаність до конкретних ринкових умов і причин (товар, який має переваги в ціні на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому);

- залежність від впливу багатьох різноманітних неконтрольованих чинників (наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг у сфері дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу внаслідок високих витрат на придбання).

Отже, конкурентні переваги – це наявність у підприємства певних ресурсів, властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним в порівнянні з іншими підприємствами, що функціонують/ можуть функціонувати в тій самій сфері.

Література:

1. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. - № 2. – С. 50-53.

2. Гельвановский М. Что такое конкурентоспособность? // Вопросы экономики переходного периода. - 2005. - № 6. – С. 8-17.

3. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.

4. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 11. – С. 130-136.

5. Портер М. Конкуренція.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

6. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. - № 11. – С. 17-20.

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Шутова М.С., Кудлай В.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

Системний підхід до стратегічного управління ґрунтується на: чітко визначених і обґрунтованих стратегічних цілях підприємства; визначенні задач, спрямованих на досягнення стратегічних цілей управління підприємством; формуванні стратегічного набору; системи стратегічних планів, що будуть корегуватись залежно від стану системи управління підприємства та характеристик зовнішнього середовища; акцентуванні уваги на змінах у системі взаємин з покупцями і партнерами: випереджальній управлінській реакції на виникнення небезпек і погроз; концентрації уваги на розвитку стійких конкурентних переваг; адаптації стратегічного потенціалу до змін у зовнішнім середовищі та його орієнтації на досягнення стратегічних цілей з метою завоювання й утримання конкурентних позицій на ринку; комплексному підході до ув'язування цілей з ресурсами і можливостями підприємства, вибором шляхів досягнення цілей; обліку можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану стратегічного розвитку підприємства та складання стратегічного плану за трьома сценаріями – песимістичним, оптимістичним і оптимальним; прогнозуванні наслідків реалізації рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

В комплексі концептуальних засад побудови процесу розробки фінансової стратегії підприємства важливим є розгляд основних теоретичних питань процесного підходу до розробки цієї стратегії. Актуальність такого дослідження обумовлена тим, що цьому аспекту формування стратегії підприємства в цілому та фінансової їх стратегії зокрема, сучасними науковцями приділяється значно менше уваги, ніж системологічним її аспектам.

Окремі питання процесного підходу до розробки стратегії підприємств розглядаються в роботах Клейнера Г.Б., Куїнна Дж. та Войер Дж., Міллера Д. та Фрізена П., Мінцберга Г., Томпсона А. та Стрікленда А., Хангера Дж. та Уїлена Т. і деяких інших. В цих роботах надаються окремі характеристики процесу розробки корпоративної стратегії підприємств, пропонуються деякі теоретичні підходи до їх поглибленого визначення.

Характеризуючи основні особливості аспекту розробки фінансової стратегії підприємства, слід в першу чергу визначити, що цей процес є

невід'ємною складовою частиною загального процесу стратегічного менеджменту (включаючи стратегічний фінансовий менеджмент), його основною ланкою. Пріоритетність даної ланки процесу стратегічного управління діяльністю підприємства підкреслюється багатьма науковцями. Так, А. Томпсон та А. Стрікленд зазначають: «Серед всіх завдань економіки підприємства найважливіша – розробка довгострокової стратегії... Вдала стратегія та вмiла її реалізація – найбільш вірні ознаки якісного управління діяльністю підприємства».

Однією з найсуттєвіших характеристик процесного підходу до розробки фінансової стратегії підприємства є характер протікання цього процесу в часі.

Визначаючи характер протікання процесу розробки фінансової стратегії підприємства у часі як процес безперервний, слід доповнити його ще однією характеристикою. Зміст цієї характеристики в аспекті процесного підходу до розробки фінансової стратегії полягає в тому, що цей процес носить циклічний характер. Згідно із визначенням А. Томпсона та А. Стрікленда «... кінцевий пункт циклу стратегії підприємства являє собою одночасно і початковий пункт нового циклу її розробки».

Для забезпечення ефективності структуризації та функціонування системи стратегічного управління підприємствами повинна використовуватись така технологія управління, як контролінг, що забезпечить необхідність та своєчасність вдосконалення або створення певного її елементу.

Контролінг системи стратегічного управління спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства: вдосконалення системи стратегічного управління підприємством шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць; вдосконалення методик планування, аналізу, контролю, інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством з метою підвищення ефективності їх використання та їх вдосконалення; забезпечити вчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів діяльності та прогнозування подальшого розвитку ситуації.

До переваг, що надає контролінг слід віднести оптимізацію структури та підвищення гнучкості системи стратегічного управління підприємства, підвищення адаптивності підприємства до мінливості маркетингового середовища, спрощення процесу стратегічного управління підприємством, підвищення інформованості керівного складу підприємства про наявні сильні сторони та можливості, слабкі сторони та небезпеки підприємства, забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Для забезпечення вище зазначених переваг контролінг системи стратегічного управління підприємством повинен передбачати реалізацію таких функцій; як: методична, організаційна, інформаційно-аналітична, планувальна, координаційна, контрольно-регулююча.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; економічного етапу підприємства; розуміння керівництвом важливості і корисності стратегічної орієнтації діяльності підприємства; виду організації; рівня диверсифікованості

виробництва, номенклатури продукції, що випускається: сформованих рівня і сфери конкуренції; рівня кваліфікації управлінського персоналу тощо.

Процес становлення системи стратегічного управління повинен здійснюватися поетапно: чітке встановлення орієнтирів діяльності, визначення нових установок персоналу, комплексне використання стратегічного підходу для нової управлінської культури, використання окремих елементів стратегічного управління; комплексне використання стратегічного підходу до управління, який забезпечує гнучку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі.

Нарешті, до найсуттєвіших характеристик процесу розробки фінансової стратегії слід віднести і його логічний характер. Саме логіка побудови цього процесу переводить його з теоретичних позицій у площину практичної реалізації на будь-якому торговельному підприємстві.

Ця характеристика процесного підходу до розробки стратегії підприємств базується на концепції «логічного інкременталізму» управління цим процесом, що запропонована американськими дослідниками Дж. Куїнном та Дж. Войером. Сутність цієї концепції вони визначають наступним чином: «Неможливо об'єднати всі стратегічні рішення в єдину матрицю, яка б дозволила одночасно управляти багатьма різноманітними її складовими. Існують певні процесуальні обмеження, які потребують певного часу на усвідомлення того, що відбувається в середовищі, досягнення загальної згоди, доведення рішень до персоналу і т.д., тобто всі ці події мають відбуватись у певній логічній їх послідовності... Логіка підказує нам: необхідно, зберігаючи гнучкість, просуватися від загальних ідей до все більш конкретних положень і рішень. Це і є позиція «логічного інкременталізму». Покроковий рух передбачає свідомий, цілеспрямований, активний менеджмент, який дозволяє об'єднати окремі операції і зорієнтувати організацію на вирішення нових завдань».

«Процес розробки фінансової стратегії – це комплекс логічно взаємопов'язаних стандартних операцій обґрунтування управлінських дій із забезпечення її формування і реалізації, що інтегровані в межах конкретного циклу фінансового розвитку торговельного підприємства».

Таким чином, використання на практиці контролінгу системи стратегічного управління підприємством забезпечить ефективність діяльності підприємства та використання можливостей його розвитку у майбутньому.

Література:

1. Блакита Г.В. Розробка фінансової стратегії / Г.В. Блоакита // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові дослідження – 2009» 17 грудня 2009 року. – м. Миколаїв. – С. 5-10.

2. Минцберг Г. Стратегический процесс [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. Бібліогр.: с. 142–143.

3. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [пер. с англ.] / А. Томсон, Д. Стрикленд. – [12-е изд.]. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2008. – 928с. Бібліогр.: с. 34–53. – ISBN 988-7658-33-0.

4. Хангер Дж. Основы стратегического менеджмента [пер. с англ.] / Дж. Хангер, Т. Уплен. – М: К.: ИПИ-ДАНА, 2008. – 319с. Бібліогр.: с. 8–11.

5. Чивві К.О. Системний підхід до стратегії управління підприємством / К.О. Чивві, О.О. Гасило. // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-

практичної конференції «Перспективні наукові досягнення – 2010» 17 лютого 2010 року. – м. Миколаїв. – с. 41-43.

РИНКОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ

*Щербата М.Ю., викладач кафедри економіки,
Міжнародний гуманітарний університет (Одеса)*

*Кравчук А.О., викладач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Одеський державний аграрний університет*

В умовах значного падіння обсягів виробничих і особливо фінансових оборотів на вітчизняних м'ясопереробних підприємствах, на тлі постійного нарощення розмірів взаємних зобов'язань і неплатежів господарюючих суб'єктів аграрної сфери, важливим є формування ефективного механізму управління оборотним капіталом підприємств.

Об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і методологічних підходів з метою вдосконалення механізму фінансового забезпечення оборотного капіталу, планування, розробки і впровадження нових форм й інструментів управління матеріально-фінансовими потоками зумовили актуальність даної проблематики. У сучасних умовах розвитку економіки підприємства стали більш зацікавлені у використанні переважно власних оборотних засобів, оскільки банки значно посилили умови видачі довгострокових позичок і підвищили процентні ставки за користування ними, а короткострокові позикові засоби не можуть бути використані для інвестицій у розвиток виробництва. Таким чином, в господарському обороті підприємств намітилася тенденція відмови від використання позикових засобів. Дуже важливо звернути увагу на наявність простроченої заборгованості перед бюджетом, позабюджетними фондами, зі страхування, з оплати праці та перед іншими кредиторами.

Найважливішим завданням менеджменту переробного підприємства є максимізація вартості капіталу, що вкладений у підприємство його власниками. У цьому аспекті ключовою проблемою для фінансового менеджменту в сучасних умовах є пошук методів оптимізації структури джерел формування оборотного капіталу господарюючих суб'єктів. Якщо частка власного оборотного капіталу більша, ніж залученого, то ризик кредиторів менший. Водночас, залучений капітал створює умови і вимагає від власників підприємства відповідальності у відносинах з позичальниками та більш ефективного використання активів. Це забезпечується:

- обґрунтуванням доцільності залучення капіталу і побудови механізму формування коштів для погашення зобов'язань;
- системою контролю за погашенням боргу з боку кредиторів;
- використанням до підприємства інструментів гарантій щодо повернення зобов'язань;