

9. Что такое поток туристов? [Электронный ресурс] / Туристический бизнес. – Режим доступа: <http://tourfaq.net/>

10. Босов А.А. Структурное моделирование по экспериментальным данным с использованием бинарного отношения толерантности / А.А. Босов, Н.А. Мухина // Математичне моделювання в інженерних та економічних задачах транспорту: зб. наук. праць – Дніпропетровськ: Січ, 1998 – С. 134–142.

11. Льюнг Л. Идентификация систем. Теория для пользователя / Л. Льюнг. – М.: Наука, 1991. – 432 с.

12. Емеличев В.А. Лекции по теории графов / В.А. Емеличев, О.И. Мельников, В.И. Сарванов, Р.И. Тышкевич. – М.: Наука, 1990. – 383 с.

13. Шрейдер Ю.А. Пространства толерантности / Ю.А. Шрейдер // Кибернетика. – Киев. – 1970. – № 2. – С. 124–128.

14. Макаров И.М. Теория выбора и принятия решений / И.М. Макаров, Т.М. Виноградская, А.А. Рубчинский, В.Б. Соколов. – М.: Наука, 1982. – 327 с.

В статье обоснована необходимость структурного моделирования системы экономической безопасности предприятий транспортного обслуживания потребителей туристических услуг. Дано определение туристического продукта и определена роль транспортных предприятий в формировании данного продукта, что позволило определить влияние транспортных предприятий на туристические потоки, которые лежат в основе формирования туристического продукта.

Ключевые слова: туристический продукт, туристический поток, структурное моделирование, система экономической безопасности предприятия.

In the article the necessity of structural modeling of the economic security system of the transport enterprises serving the consumers of tourist services is showed. There is given the determination of tourist product and the role of transport enterprises in forming of this product is determined. Thus, there is showed the influence of transport enterprises on tourist flows which are the base factors for forming the tourist product.

Key words: tourist product, tourist flow, structural modeling, economic security system of an enterprise.

Одержано 24.09.2013.

УДК 658.5

В.А. Павлова, С.Б. Холод, О.В. Кузьменко

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДПОВІДНО ДО ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Розглянуто методичні підходи до визначення конкурентної позиції підприємства за SPASE-методикою і методом SWOT-аналізу з використанням результатів оцінки його ресурсного потенціалу, що дає можливість обґрунтувати переваги за рахунок ключових сильних сторін і удосконалити стратегічне управління ресурсним потенціалом.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентна позиція, ресурсний потенціал, підприємство, ключові сильні сторони.

В умовах функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств конкуренція набуває фундаментального значення. Конкурентні відносини суб'єктів господарської діяльності складаються на основі конкуренції між собою в процесі виробництва товарів. Поведінка суб'єктів жорстко задається конкурентним впливом: суб'єкт займає тільки той сегмент, який вдається завоювати в боротьбі з конкурентом, посилюючи конкурентні позиції.

Сучасні умови ставлять завдання стосовно розв'язання нагальної проблеми для машинобудівних підприємств, пов'язаної із забезпеченням ефективності організації і функціонування на цільових ринках на довгострокову перспективу. У зв'язку з цим інформація про ринки та їх характеристики, а також позицію підприємства на них, набуває суттєвого значення для оцінки та управління, що стимулює набуття конкурентних переваг, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби як з іноземними, так і з вітчизняними виробниками і досягаються у тому числі через оптимізацію ресурсного потенціалу.

Питання стратегічного управління потенціалу підприємства розглядали І. Ансофф [1], Н. Богатырева [2], О. Вакульчик [3], В. Василенко [4], Р. Грант [5], Г. Хулей, Дж. Сондерс та Н. Пірсі [6], Р. Яценко [7] та ін. Однак проблеми удосконалення стратегічного управління ресурсним потенціалом, пов'язані з особливостями розвитку машинобудівного підприємства, залишаються невирішеними.

Метою статті є обґрунтування методичних підходів до визначення конкурентної позиції підприємства за різними методиками з використанням інформації про оцінку його ресурсного потенціалу.

Використовуючи метод мережі пріоритетів для визначення напрямів діяльності машинобудівного підприємства, що забезпечують йому довготривалий успіх, побудовано таку схему (рис. 1).

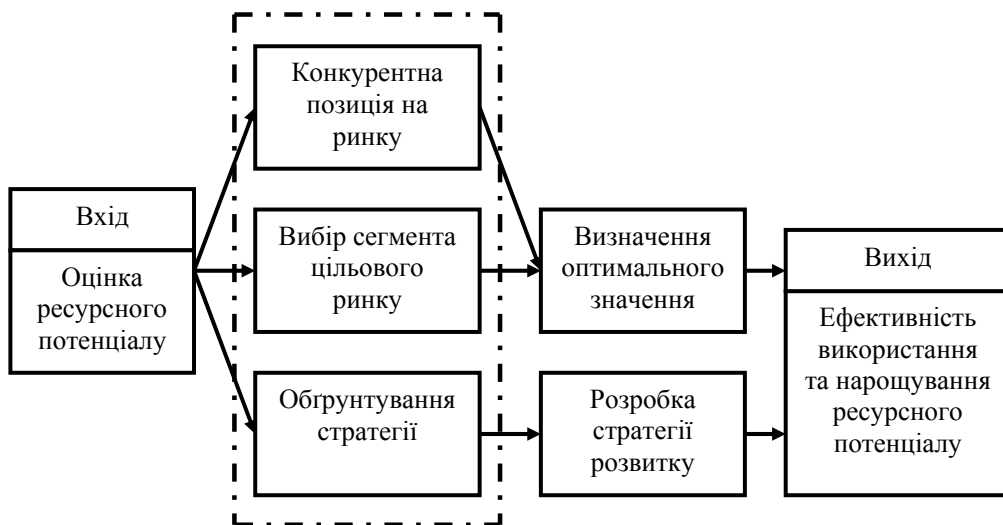


Рис. 1. Мережа пріоритетів з удосконалення стратегічного управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства

Незважаючи на відсутність у схемі строків виконання, приймаємо її, оскільки у схемі чітко виділяється загальна залежність між заходами, які у подальшому стають основою для розробки рекомендацій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства.

Сформований у стратегічному управлінні майбутній бажаний стан машинобудівного підприємства багато в чому залежить від його позиції на ринку. Під конкурентною позицією підприємства розуміється його позиція по відношенню до конкурентів на ринку функціонування, яка кількісно оцінюється за допомогою конкретних показників із застосуванням різних методичних підходів.

Для проведення кількісного аналізу конкурентної позиції досліджуваних машинобудівних підприємств застосовано SPACE-методику, яка дозволяє проаналізувати стратегічну позицію та оцінити дії [7]. Діагностику положення підприємства на ринку доцільно провести за характеристиками чотирьох його параметрів [4, 6]: конкурентна перевага (КП); фінансовий стан (ФС); привабливість бізнесу (ПБ); стабільність середовища (СС).

Оцінка підприємства по кожному з параметрів дозволяє скласти його конкурентний профіль. Оцінку позиції було проведено за умов діючої стратегії та можливої у подальшому, що враховує рівень ресурсного потенціалу та перспективи його нарощування.

На підставі оцінок побудовано матрицю (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка параметрів для аналізу конкурентної позиції машинобудівного підприємства для SPACE-матриці

Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
Фінансовий стан (ФС)	Оцінка		Стабільність середовища (СС)	Оцінка	
	За діючою стратегією	За подальшою стратегією		За діючою стратегією	За подальшою стратегією
1. Можливість одержання кредитів	5	6	1. Стабільні зв'язки з постачальниками	2	4
2. Платоспроможність	-2	-1	2. Зміна цін на сировину	2	4
3. Фінансові ресурси	-1	1	3. Рівень інфляції	-5	0
4. Власні резервні фонди	-3	-1	4. Цінова гнучкість попиту	-2	3
5. Стабільність відносин з банком	5	6	5. Мінливість попиту	1	5
6. Структура оборотних активів	-1	1	6. Стан зовнішньої торгівлі	-4	1
Середня оцінка	0,5	2,0	Середня оцінка	-1,0	2,83

Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
Конкурентні переваги (КП)	Оцінка		Привабливість бізнесу (ПБ)	Оцінка	
	За діючою стратегією	За подальшою стратегією		За діючою стратегією	За подальшою стратегією
1. Частка ринку	1	4	1. Потенціал зростання	5	6
2. Якість продукції	-1	3	2. Стабільність виробництва	3	4
3. Ціна реалізації	-2	1	3. Сировинна база	3	4
4. Лояльність покупців	-1	4	4. Виробничий досвід	3	4
5. Кваліфікація персоналу	-4	1	5. Економія ресурсів	-5	-3
6. Внутрішня інфраструктура	3	5	6. Модернізація виробництва	-1	1
Середня оцінка	-0,67	3,0	Середня оцінка	1,33	2,67
Оцінка за позицією	-0,17	5,0	Оцінка за позицією	0,33	5,5

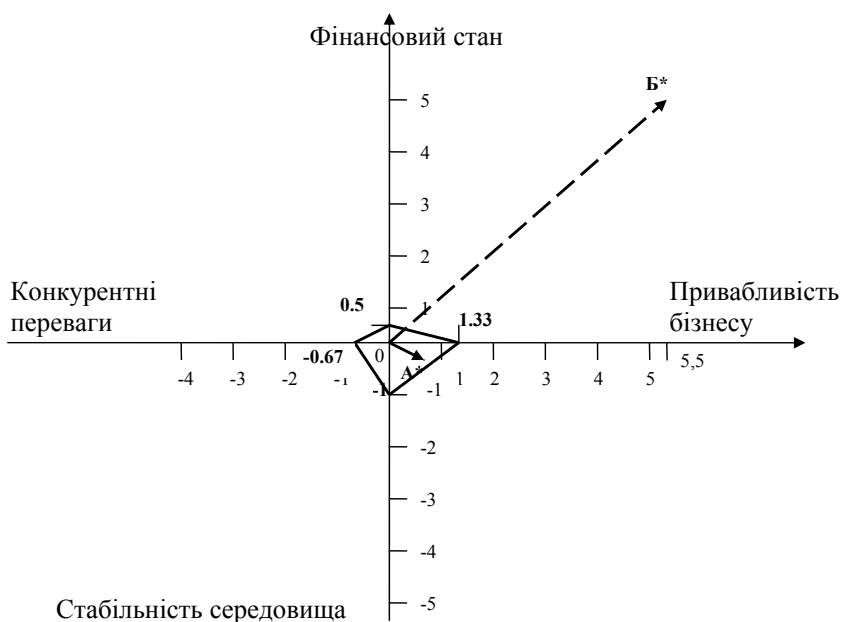
Кожну групу параметрів було оцінено експертами, до складу яких введено представників машинобудівних підприємств та науковців, за 10-бальною шкалою (від -1 і нижче – незадовільно, 10 – ідеально).

На основі визначених експертних оцінок внутрішньої стратегічної позиції за фінансовим станом та конкурентними перевагами і зовнішньої стратегічної позиції за стабільністю середовища та привабливістю бізнесу, які подано в матриці, визначено позицію машинобудівного підприємства та побудовано вектор, що її характеризує за діючою стратегією і подальшою стратегією розвитку (рис. 2).

Оцінивши позицію досліджуваного машинобудівного підприємства, можна констатувати такі параметричні характеристики: відносно стійкий фінансовий стан; суттєва привабливість бізнесу; достатні конкурентні переваги, але потенціал їх зростання використано не повністю, зовнішнє середовище функціонування характеризується нестабільністю.

Отже, ринкова позиція підприємства є конкурентною. Виходячи з такого твердження, завод повинен як основу прогнозування діяльності на довгострокову перспективу визначати комбіновану стратегію, яка є для нього базовою стратегією. Цей вибір підтверджується і тим, що, ринок виробництва машинобудівної продукції, на яких функціонує підприємство, характеризується тенденцією конкурентної конвергенції, оскільки ринкові суб'єкти в цій сфері економічної діяльності виробляють і продають однакову продукцію за однаковими цінами тим самим споживачам і конкурують з одними і тими ж підприємствами.

Це викликає необхідність швидкої адаптації до змін конкурентного середовища, оперативного прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних альтернатив, які відповідають обраній стратегічній направленості підприємства і не змінюються докорінно.



Точка А* – позиція, яку займає підприємство в умовах діючої стратегії
Точка Б* – позиція за подальшою стратегією

Рис. 2. Графічна модель конкурентної позиції машинобудівного підприємства на ринку за різних стратегій

Для підтримання статусу лідера, який машинобудівне підприємство втратило у 2011 р., необхідно обрати стратегічні альтернативи, тобто один з декількох можливих напрямів чи потрібних варіантів на основі обґрунтованої базової стратегії, що дозволить, як видно з рис. 2, передбачити розширення сегмента ринку, залучення покупців із сегмента аналогічних підприємств за рахунок кращої пропозиції, розширення виробничого асортименту, раціональної структури управління. У цьому випадку має бути забезпечена надалі агресивна позиція підприємства.

Як інструментарій визначення позиції підприємства на ринку було використано оцінку сильних і слабких сторін з позиції використання поєднання стратегічної важливості складових ресурсного потенціалу і відносної значущості можливостей за методом матриць. Поділ матриці на чотири сектори [5] дозволяє нам ідентифікувати ті ресурси і можливості, які є ключовими для підприємства як з точки зору сильних сторін, так і з точки зору слабких сторін. Загальноприйнято параметри оцінювати за шкалою від 1 до 10 балів (1 – дуже низька оцінка, 10 – дуже висока). Незважаючи на суб'єктивність такої оцінки, її можна використати для прийняття управлінських рішень щодо посилення позиції підприємства.

Розрахунок рейтингу ресурсів і можливостей за означеною методикою проведено за матеріалами діяльності машинобудівного підприємства (табл. 2).

Оцінка ресурсів і можливостей машинобудівного підприємства

Параметр	Ступінь важливості	Відносна значущість
Ресурси:		
P1. Виробничі ресурси	9	6
P2. Фінансові ресурси	8	4
P3. Трудові ресурси	7	5
P4. Інформаційні ресурси	7	2
Можливості:		
M1. Розробка нової продукції	9	4
M2. Модернізація виробництва	8	4
M3. Стабільність виробництва	8	7
M4. Підвищення якості продукції	9	5
M5. Кваліфікація персоналу і виробничий досвід	6	3
M6. Інноваційний розвиток	8	4
M7. Маркетинг	7	4
M8. Відносини з урядом	4	8

Для аналізу до ресурсів включено його складові, досліджувані нами у статті (відповідно P1, P2, P3, P4), а до можливостей такі основні характеристики: розробка нової продукції (M1), модернізація виробництва (M2), стабільність виробництва (M3), підвищення якості продукції (M4), кваліфікація персоналу і виробничий досвід (M5), інноваційний розвиток (M6), маркетинг (M7), відносини з урядом (M8).

Після проведення оцінки параметрів, що характеризують ресурси і можливості за двома критеріями, побудовано матрицю із зазначенням розташування кожного з них в координатах 10-бальної шкали (рис. 3).

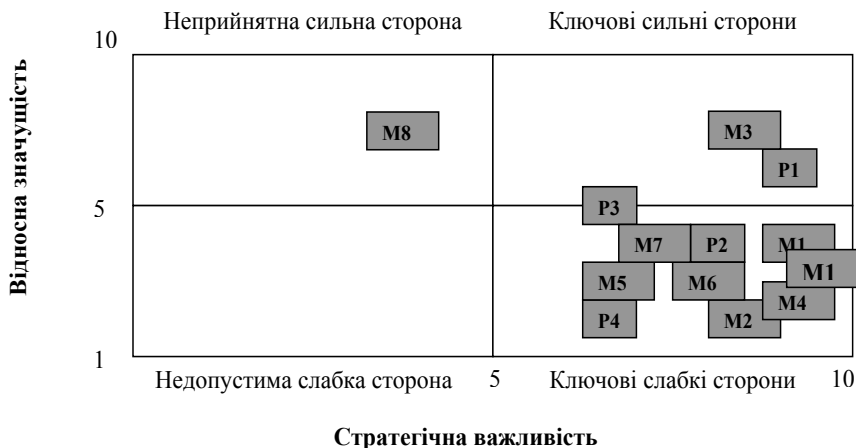


Рис. 3. Матриця сильних і слабких сторін машинобудівного підприємства за оцінкою ресурсів і можливостей

За оцінками ресурсів і можливостей можна дійти висновку, що портфель ресурсів досліджуваного підприємства дозволяє виявити ті позиції, що

потребують уваги і розвитку. Ресурси та можливості, що знаходяться у верхньому правому секторі, є сильними сторонами підприємства. Саме цей сегмент дозволить розвивати ключові сильні сторони і використовувати їх для підвищення ефективності ресурсних можливостей в цілому.

Ресурси і можливості в правому нижньому сегменті свідчать про необхідність посилення фінансових ресурсів, що призведе до покращання напрямів діяльності, пов'язаних з розвитком матеріально-технічної бази, інноваційної складової та маркетингу.

Використання цих можливостей може призвести до двох характеристик: модернізації виробництва або зниження ефективності діяльності у разі неуваги до них.

Визначення конкурентної позиції підприємства та його конкурентних переваг базується на координації його слабких і сильних сторін. Для цього доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє вивчити існуючі на ринку машинобудівної продукції можливості, визначитися з потенційною здатністю їх використання. Крім того, при цьому досліджуються потенційні загрози, що змушує коригувати позиції підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін стає реальним підґрунтям для прийняття рішення про максимальне використання наявних можливостей та нарощування ресурсів.

Результат аудиту сторін діяльності підприємства є підґрунтям для чіткого визначення його положення на цільовому ринку.

Досліджувані параметри за існуючими методиками було оцінено в балах від +5 (найвищий рівень) до – 5 (найнижчий рівень). Результати опитування експертів дозволили визначити можливості, загрози, сильні і слабкі сторони функціонування машинобудівних підприємств.

Дані узагальнено у контрольному листі SWOT-аналізу (табл. 3).

Як видно з табл. 3, досліджувані машинобудівні підприємства Дніпропетровської області мають практично однакові можливості розвитку, причому за зваженою оцінкою – це 2,8 бала порівняно із загрозами, де середню оцінку визначено як 2,65 бала. Вивчення сильних і слабких сторін дозволило оцінити перші у 3,05 та 3,4 бала.

Як сильні сторони машинобудівних підприємств можуть виступати оптимальне співвідношення між високою якістю продукції та ціною. Слабкими сторонами є нечітко сформульовані умови договору, низька ефективність транспортування товарів, високий ступінь зносу обладнання.

Такий результат дослідження свідчить про достатній потенціал машинобудівних підприємств, який у сукупності із зовнішніми умовами можна використати для збереження сегментів діяльності, параметрів вихідної характеристики і підвищення ефективності діяльності.

Крім того, можна також відзначити, що серед інших факторів, які перелічували експерти, до сприятливих зовнішніх факторів можна додати підвищення інтересу покупців до вітчизняної продукції, позитивні тенденції зростання попиту, становлення ринкових відносин в Україні, можливість отримання кредиту, до зовнішніх загроз – ризик інфляційних втрат, тиск з боку імпортерів товарів.

Більш результативне дослідження сильних і слабких сторін підприємства може бути у разі порівняння з конкурентами, оскільки вивчення пози-

Таблиця 3

Зведені результати оцінки за контрольними списками SWOT-аналізу діяльності машинобудівних підприємств

Фактор	Вагомість фактора	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал	Фактор	Вагомість фактора	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал
Можливості				Загрози			
Сприятлива економічна ситуація на ринку	0,2	1	0,2	Політична нестабільність	0,2	5	1,0
Можливість збереження і розширення сегмента діяльності	0,2	3	0,6	Зміна в системі оподаткування	0,1	1	0,1
Ресурсні можливості	0,3	4	1,2	Кількість компаній-конкурентів	0,35	2	0,7
Позитивний імідж підприємства	0,2	3	0,6	Недобросовісна конкуренція	0,25	3	0,75
Розробка нових видів продукції	0,1	2	0,2	Падіння платоспроможності підприємств	0,1	1	0,1
Разом	1,0	–	2,8	Разом	1,0	–	2,65
Сильні сторони				Слабкі сторони			
Наявність кваліфікованого персоналу	0,25	3	0,75	Висока конкуренція на ринку	0,2	5	1,0
Накопичений досвід роботи на ринку	0,2	4	0,8	Слабкий моніторинг ринку	0,2	3	0,6
Ділові зв'язки	0,15	2	0,3	Недоліки в рекламній політиці підприємства	0,1	2	0,2
Стабільність виробництва	0,2	3	0,6	Нестабільність банківської системи	0,1	3	0,3
Модернізація виробництва	0,1	3	0,3	Нестійкість попиту на продукцію	0,1	4	0,4
Активна маркетингова політика підприємства	0,1	3	0,3	Втрата висококваліфікованих кадрів	0,3	3	0,9
Разом	1,0	–	3,05	Разом	1,0	–	3,4

цій, за якими є випередження, а за якими – відставання стосовно ресурсних можливостей стає підставою для формування стратегії.

Реалізація запропонованої методики, що полягає у поєднанні декількох методів, дозволяє не тільки проводити ринкові дослідження, накопичуючи інформацію про зміну ситуації на ринку та динаміку його розвитку, а й надає можливість адекватно вирішувати стратегічні завдання підприємства. Такий підхід передбачає аналіз основних факторів, що впливають на формування ринкової позиції, а використання сприяє розробці заходів щодо її посилення.

Таким чином, конкурентні позиції досліджуваних машинобудівних підприємств, розраховані за використанням оцінки їх ресурсного потенціалу, дозволяють досягти конкурентних переваг за рахунок ключових сильних сторін, виявити слабкі сторони діяльності, визначитися зі стратегічними альтернативами, вибором стратегії і в цілому з напрямками удосконалення стратегічного управління ресурсним потенціалом.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
2. Богатырева Н. Конкурентный потенциал организации: влияние позиционирования / Н. Богатырева // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 2. – С. 104–109.
3. Вакульчик О.М. Оцінка та управління ефективністю формування і використання інформації на машинобудівному підприємстві / О.М. Вакульчик, В.В. Дрей // Академічний огляд. – 2012. – №2 (37). – С. 135–142.
4. Василенко В.О. Стратегічне управління / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант. – 5-е изд.; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
6. Хулей Грэм. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Грэм Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
7. Яценко Р.Н. Модели оценки, анализа и прогнозирования положения предприятия на рынке / Р.Н. Яценко // Бизнес Информ. – 2008. – № 3. – С. 25–30.

Рассмотрены методические подходы к определению конкурентной позиции предприятия по SPASE-методике и методу SWOT-анализа с использованием результатов оценки его ресурсного потенциала, что дает возможность обосновать преимущества за счет ключевых сильных сторон и усовершенствовать стратегическое управление ресурсным потенциалом.

Ключевые слова: *стратегическое управление, конкурентная позиция, ресурсный потенциал, предприятие, ключевые сильные стороны.*

Methodological approaches to the determination of enterprise's competitive position have been considered through SPASE-method and SWOT-analyses with the use of its resource potential evaluation results. This makes it possible to substantiate the advantages due to key strengths and to improve strategic management of resource potential.

Key words: *strategic management, competitive position, resource potential, enterprise, key strengths.*

Одержано 3.10.2013.