



НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Формирование **конкурентной позиции** **предприятия** **в условиях кризиса**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИНЖЭК»

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

МОНОГРАФИЯ

ХАРЬКОВ
ИД «ИНЖЭК»
2007

ББК 65.290.21я7

Ф 79

*Рекомендовано ученым советом Научно-исследовательского центра
индустриальных проблем развития НАН Украины (протокол № 5 от 17.07.06 г.)*

Рецензенты: *Булев И. П.* – д-р экон. наук, проф., зам. директора Института экономики промышленности НАН Украины (Донецк);
Орлов П. А. – д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой экономики и маркетинга Харьковского национального экономического университета (Харьков);
Чухрай Н. И. – д-р экон. наук, проф. кафедры маркетинга и логистики Национального университета «Львівська політехніка», член-корреспондент УАН национального прогресса

**Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях
Ф 79 кризиса: Монография.** – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с. Русск. яз.

ISBN 978-966-392-117-4

Авторский коллектив: Тищенко А. Н., д-р экон. наук, проф. – общая редакция; введение; 1.3.2; 2.2; 4.2; 5; заключение, Иванов Ю. Б., д-р экон. наук, проф. – 3.3.2, 3.3.3; 5.2; Кизим Н. А., д-р экон. наук, проф. – 1.2; 1.3.2; 2.1; 5.3; Ревенко Е. В., преподаватель – 1.1; 1.3; 1.4; 3.1; 3.2; 4.2; 4.5; 4.6; Четцова-Терашвили Т. М., канд. экон. наук, преподаватель – 2.1; 2.3; 2.4; 3.3; 4.1; 4.3; 4.4.

Раскрыта возрастающая роль конкурентной позиции предприятия в трансформационной экономике. Предложен механизм влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование конкурентной позиции и стратегии предприятия в кризисных ситуациях на основе мониторинга, диагностики и контроля внешней среды. Даны рекомендации по оценке уровня конкурентоспособности и стратегической позиции предприятий на примере коксохимической, машиностроительной, фармацевтической и строительной отраслей.

Для руководителей и специалистов промышленных предприятий, научных работников, преподавателей, аспирантов и студентов экономических специальностей.

Розкрито зростаючу роль конкурентної позиції підприємства в трансформаційній економіці. Запропоновано механізм впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища на формування конкурентної позиції й стратегії підприємства в кризових ситуаціях на основі моніторингу, діагностики й контролю зовнішнього середовища. Дано рекомендації з оцінки рівня конкурентоспроможності й стратегічної позиції підприємств на прикладі коксохімічної, машинобудівної, фармацевтичної й будівельної галузей.

Для керівників і фахівців промислових підприємств, науковців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

ББК 65.290.21я7

ISBN 978-966-392-117-4

© Коллектив авторов, 2007

© ИД «ИНЖЭК», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	14
1.1. Кризис и причины его возникновения в социально-экономическом развитии предприятия	14
1.2. Жизненный цикл в стратегии развития предприятия	29
1.3. Основные понятия управления развитием предприятия	45
1.3.1. Взаимосвязь основных понятий управления развитием предприятия в условиях кризиса.....	45
1.3.2. Основные компоненты и процессы стратегического управления	53
1.4. Формирование системы управления развитием предприятия в условиях кризиса	58
РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	70
2.1. Современные теории конкуренции и конкурентных преимуществ	70
2.2. Системный подход к процессу разработки стратегии развития предприятия	92
2.3. Позиционирование предприятия в конкурентной среде	107
2.4. Матричные методы оценки конкурентной позиции предприятия	118
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ.....	135
3.1. Оценка внутренней среды предприятия	135
3.2. Оценка стратегического потенциала предприятия	147
3.3. Анализ влияния конкурентной среды на рыночную позицию предприятия	161
3.3.1. Факторы внешней среды, влияющие на конкурентную позицию предприятия.....	161
3.3.2. Налоговое законодательство как инструмент государственного регулирования конкурентоспособности	180

3.3.3. Методика анализа деятельности основных конкурентов.....	198
3.3.4. Организация мониторинга конкурентной среды.....	218
РАЗДЕЛ 4. ВЫБОР, ДИАГНОСТИКА И КОРРЕКЦИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	232
4.1. Обоснование выбора конкурентной стратегии.....	232
4.2. Механизм формирования стратегии	246
4.3. Диагностика соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды	257
4.4. Обоснование принятия решений по коррекции конкурентной стратегии	270
4.5. Выбор портфеля стратегий развития машиностроительных предприятий	275
4.6. Формирование системы стратегического контроля на предприятии.....	292
РАЗДЕЛ 5. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	302
5.1. Формирование конкурентной позиции предприятия на основе экспертных и количественных оценок	302
5.2. Определение конкурентных позиций предприятий фармацевтической отрасли.....	315
5.3. Обоснование конкурентных позиций предприятий крупных строительных комплексов	340
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	353
ЛИТЕРАТУРА	356

ВВЕДЕНИЕ

Становление рыночной экономики Украины непосредственно связаны с эффективностью развития промышленных предприятий. Современные условия функционирования характеризуются поиском выгодных конкурентных позиций и стратегий, которые позволяют субъектам хозяйствования успешно развиваться в сложных условиях и избегать кризисных ситуаций. Обострение проблем, связанных с обоснованием и обеспечением формирования стратегии развития предприятия в условиях кризиса и управление этим процессом подтверждают актуальность и значение этих вопросов для предприятий Украины.

Интерес общества ко всем аспектам конкурентного взаимодействия, которое является основой рынка, растет по мере приобретения экономикой Украины рыночных черт. Причем, поиск баланса интересов производителей и общества, конкуренции и целей экономической политики государства осложняется высокой непредсказуемостью трансформационного процесса. Процесс создания новой национальной экономики через преобразование всех сфер жизни общества, когда результатом должен стать высокий уровень жизни населения, может быть обеспечен только при высокой конкурентоспособности общественного производства. По мнению видных отечественных ученых, концепция конкурентоспособности страны может стать национальной идеей для Украины, как она стала в свое время для США, Великобритании, Швеции, Финляндии, Сингапура и др. стран [134]. Однако в настоящее время по уровню конкурентоспособности Украина занимает в соответствии с международным индексом GCI 84-е место из 102 стран мира, а по индексу человеческого развития – 71 место из 120 стран. Дополнительные сложности в процесс развития национальной экономики и ее международной интеграции

вносит функциональная раздвоенность тенденций развития мирового хозяйства, на одном полюсе которого доминируют процессы глобализации, а на другом – экономического регионализма, что многократно усиливает конкуренцию экономик в мировом сообществе.

Проблемы повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и рынков значительно сложнее, чем те же проблемы в условиях развитого рынка. Созданный в июне 2005г. Совет конкурентоспособности Украины взял на себя роль проводника идей конкурентоспособности в обществе, его миссия – инициировать диалог между наукой, образованием, бизнесом, властью, неправительственными организациями, СМИ для того, чтобы утвердить идею конкурентоспособности страны в национальном сознании [134]. Кардинальная трансформация экономики обнаружила множество задач, которые гораздо меньше беспокоят государства с многовековым рыночным укладом. Это развитие теоретической базы с общефилософских, социальных и экономических позиций, на макро-, мезо- и микроуровнях трансформационного общества; механизмы обеспечения конкурентоспособности предприятий, регионов, интегрированных структур бизнеса, а также стратегические факторы глобальной конкуренции в эпоху роста международной открытости и высокой концентрированности экономик; комплексные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий и их позиционированию с целью выработки стратегических направлений развития; формирование конкурентных преимуществ и стратегий в условиях жесткой конкуренции, с неодинаковыми стартовыми позициями, образовавшимися в результате приватизационных процессов; прикладные, в том числе, налоговые аспекты. Способы и методы решения проблем обеспечения конкурентоспособности национальной экономики обуславливают выбор модели экономического развития, определяющей место Украины в

высокоинтегрированном мировом хозяйстве.

Отечественным предприятиям целесообразно сосредоточить внимание не только на эффективности производства, но и на обеспечении развития в среде усиливающейся конкуренции, поэтому возникает необходимость научно-методического обеспечения теоретических основ формирования конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса как мощного инструмента оздоровления экономики.

Проблемы глобальной конкурентоспособности освещены в работах видных зарубежных ученых А.Смита, Д.Рикардо, М.Портера, Дж.Сакса, М.Энрайта, Р.Каплинского, К.Фримена, Э. Чемберлен, Й.Шумпетера, Д.И.Баркана, А.А.Дынкина, С.В.Емельянова, С.Э.Пивоварова, И.В.Пилипенко, Р.А.Фатхутдинова; а также отечественных П.Ю.Беленького, В.М.Горбатова, Н.И.Горбаль, Я.А.Жалило, Б.Е.Кваснюка, Ю.Г.Козака, О.Е.Кузьмина, В.Е.Новицкого, О.В.Плотникова, В.С.Пономаренко, В.В.Рокочи, Л.В.Руденко, О.В.Савчука, И.Ю.Сиваченко, С.О.Якубовского и др. [29,75,76,136,150,218,233,264,293,294,303,326,333,343,350].

В региональном разрезе выделяются работы российских ученых И.Б. Гуркова, Н.Я. Калюжиновой, Ю.К.Перского, а также украинских П.Ю.Беленького, В.М.Горбатова, О.Другова, В.И.Ляшенко, Е.В.Матвеева, Н.А.Мыкулы, Ю.В.Полунеева, Э.А.Прутника, А.Ф.Толмачевой, В.И.Шевченко-Марсель и др. [29,30,76,134,135,234].

Вопросы управления развитием предприятия в аспекте антикризисного и стратегического менеджмента отражены в работах различных школ и направлений. Среди них зарубежные авторы А. Аакер, Г.Л.Азоев, И.Ансофф, Э. Альтман, А.П.Градов, И.Б.Гурков, А. Зуб, И.Кирцнер, Г.Минцберг, Е.В.Попов, М.Портер, Р.А.Фатхутдинов, Ю.Юданов; украинские ученые Л.В.Балабанова, А.Э.Воронкова, В. Пономаренко, А. Пушкарь, А. Н.Тридед и др. [4,7,13,14,27,62,

80,103-105,124,190,225,228,230,231,232,335,]. Исследования этих ученых позволили решить ряд важных задач, связанных с усовершенствованием деятельности предприятий в рыночных условиях путем внедрения инноваций, повышения гибкости, конкурентоспособности, переориентации менеджмента на принципы антикризисного и стратегического управления, формирования систем информационного обеспечения управленческих решений и др. Сложность исследуемой проблемы обусловлена нерешенностью определенных вопросов: отсутствием единого понимания сущности процессов развития в условиях кризиса, несовершенством методик диагностики и прогнозирования кризисных процессов, наличием теоретических и практических проблем формирования механизма управления процессами развития предприятий.

Цель публикуемой монографии состоит в обобщении и развитии теоретико-методологических основ, обосновании и разработке методических подходов и практических рекомендаций по усовершенствованию управления развитием предприятий в условиях кризиса и поиска их позиций в кластере конкурентной среды; обобщение и развитие теоретических и методических рекомендаций относительно формирования устойчивой конкурентной позиции предприятий. Для достижения поставленной цели сформулированы и решены такие научные и научно-практические задачи:

выявление сущности, закономерностей и предпосылок развития предприятия, роли кризиса в этих процессах;

составление схемы процесса развития предприятия и раскрытие характера взаимосвязей основных понятий, которые его обуславливают;

уточнение понятийного аппарата и формирование концепции конкурентной стратегии предприятия на основе выявления конкурентных преимуществ и позиционирования с учетом теории

жизненных циклов;

определение основных компонент и процессов стратегического управления, организационно-экономического механизма управления предприятием и обоснование системы управления его развитием в условиях кризиса;

обоснование составляющих стратегического потенциала предприятия и влияния конкурентной среды на его рыночную позицию; разработка методики анализа деятельности основных конкурентов, обоснование выбора и коррекции конкурентной стратегии на базе мониторинга и диагностики внешней среды;

усовершенствование методики диагностики кризисного состояния предприятия с помощью оценки уровня развития его стратегического потенциала и влияния факторов внешней среды;

разработка механизма формирования и методических рекомендаций относительно стратегии развития предприятия на основе портфельного анализа и системы стратегического контроля;

разработка методики комплексного анализа конкурентных позиций предприятия на основе качественно-количественных оценок и матричного моделирования.

Решение поставленных задач проиллюстрировано практическими примерами по реализации изложенных концепций, теоретических и методических подходов применительно к предприятиям отечественной промышленности коксохимической, машиностроительной, фармацевтической и строительной отраслей.

Трансформация экономики Украины неразрывно связана с радикальными изменениями поведения предприятий не только в тактическом, но и в стратегическом аспектах. Научно-обоснованный подход к проблемам формирования, оценки и реализации стратегии развития в условиях кризиса должны стать ключевыми методическими вопросами стратегического менеджмента. Без осуществления

стратегии, адекватной любой сложной ситуации, предприятие не может обеспечить эффективность, устойчивость и конкурентоспособность. Управление развитием предприятия предусматривает определенные корректировки своей деятельности в русле обоснованной стратегии для прогнозирования финансовых результатов, повышения эффективности, а также укрепления стратегических позиций на рынке. В таких условиях главным должно стать развитие стратегического потенциала предприятия и нивелирование кризисообразующего влияния внешней среды.

В полной мере сознавая, что далеко не все аспекты исследуемой проблемы получили в монографии всестороннее отражение, а некоторые положения и выводы могут быть предметом научной дискуссии, авторы надеются, что работа внесет определенный вклад в развитие теории и практики проблем конкурентоспособности предприятий в трансформационной экономике, будет полезной научным сотрудникам, аспирантам, менеджерам, преподавателям и студентам экономических специальностей.

Авторы высказывают глубокую благодарность рецензентам: доктору экономических наук, профессору, заместителю директора Института экономики промышленности НАН Украины, академику Академии экономических наук Украины и Академии инженерных наук Украины И.П.Булееву; доктору экономических наук, профессору, зав. кафедрой экономики и маркетинга Харьковского национального экономического университета П.А. Орлову и доктору экономических наук, профессору кафедры маркетинга и логистики Национального университета "Львівська політехніка", члену-корреспонденту УАН национального прогресса Н.И Чухрай за высказанные замечания, научные рекомендации, конструктивные предложения, касающиеся подачи материала.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

1.1. Кризис и причины его возникновения в социально- экономическом развитии предприятия

Экономика Украины на современном этапе характеризуется высоким динамизмом процессов развития, обусловленным усилением конкуренции в национальном и интернациональном масштабах, сложностью интеграционных и глобализационных процессов, повышением роли инновационного и инвестиционного ориентиров реформирования. Поскольку кризис является объективным явлением в процессе социально-экономического развития, определение его закономерностей, тенденций, причин возникновения и преодоления отрицательных последствий находится под пристальным вниманием ученых.

С целью выявления природы формирования кризисных состояний проведен анализ процессов развития предприятия и подходов к его определению. Предприятие как социально-экономическая система имеет две тенденции существования: функционирование и развитие [18]. С философской точки зрения развитие – это „определенно направленное, необратимое изменение объекта: ... от старого к новому, от простого к сложному...” [270]. Современная парадигма видения процессов развития включает их нелинейность, многовариантность (альтернативность), непредвиденность, конструктивную роль хаоса и случайность в возникновении нового. Таким образом, развитие представляет собой сложный многогранный процесс. В табл. 1.1 приведены результаты анализа понятия „развитие” по разным признакам, наиболее часто выделяемым в научной литературе.

Таблица 1.1

Точка зрения ученых на сущность понятия "развитие"

Признак	Год издания / автор																
	90	98	99	99	00	00	00	01	01	02	03	03	03	03	03	04	05
	[241]	[205]	[240]	[234]	[297]	[96]	[18]	[17]	[313]	[225]	[194]	[180]	[220]	[270]	[202]	[125]	[48]
Преодоление противоречий, которые циклически проявляются	+																
Тип изменений, который приводит к переходу в новое, более качественное состояние		+	+		+	+	+		+		+	+		+	+		+
Повышение степени организованности			+		+						+		+				
Наличие системы и границ ее управления, в которых решаются задачи стратегического и тактического менеджмента			+														
Сопrotивление отрицательному влиянию внешней среды					+	+											+
Последовательность этапов становления (жизненный цикл)				+				+									
Повышение эффективности деятельности						+											
Усложнение структуры и состава развиваемого объекта					+	+					+						
Укрепление жизнедеятельности (устойчивости)							+						+				+
Трансформация внутренних и внешних связей									+						+		
Совокупность трансформационных процессов										+							
Изменение функций											+						
Повышение внутренней информационной упорядоченности												+					
Сохранение системного качества развиваемого объекта															+		
Направленное, необратимое изменение														+			
Организирующее влияние среды и самоорганизация																+	
Прогрессивные и регрессивные процессы																+	

Так, Б. Санто подразумевает под развитием преодоление противоречий, которые циклически проявляются, а также постоянную проверку и обновление механизмов такого преодоления [177].

В работе [205] утверждается, что развитием является „процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другой, более совершенный, ... от простого до сложного”. Б. З. Мильнер рассматривает развитие предприятия как жизненный цикл, который имеет фазы возникновения, роста, зрелости и спада [187].

В. А. Забродский считает, что „развитие экономически-производственных систем – это процесс перехода в новое, более качественное состояние за счет накопления количественного потенциала, изменения и усложнения структуры и состава, в результате чего повышается способность системы оказывать сопротивление разрушительному влиянию внешней среды и эффективно функционировать” [96]. С таким определением можно согласиться, однако усложнение структуры и состава системы не всегда является эффективным. Это связано с ростом административных затрат, снижением возможности осуществления контроля и потерей прозрачности деятельности отдельных структурных составляющих предприятия.

Авторы В. И. Подлесных, Ю. А. Путятин, А. Н. Тридед понимают развитие предприятия как тип изменений, которые повышают степень организованности [220; 234; 297].

По мнению Э. Г. Короткова и В. А. Василенко, развитие представляет собой приобретение нового качества, которое укрепляет жизнедеятельность в условиях непостоянной среды [17,48]. А. Н. Богатко определяет развитие через стадии становления предприятия [36]. А. С. Филиппенко рассматривает развитие как трансформацию внутренних и внешних связей предприятия, которые приводят к переходу в более качественное состояние [313].

В. Г. Алиев под развитием понимает глубокую перестройку структуры и функций предприятия [281].

Авторы работы [125] пришли к выводу, что развитие включает организующее влияние среды и самоорганизацию, прогрессивные и регрессивные процессы. При таких условиях субъект хозяйствования будет иметь возможность развиваться, если он удовлетворяет требованиям открытости, динамичности, согласованности процессов и уравновешенности.

В работе [202] под развитием понимается характеристика качественных изменений объектов, появление инноваций и нововведений и преобразование их внутренних и внешних связей. Автор акцентирует, что развитие предусматривает сохранение системного качества объектов.

Л. Г. Мельник подчеркивает, что прогрессивное развитие предприятия будет происходить в том случае, если оно способно превратить входящие из внешней среды потоки в процессы увеличения внутренней информационной упорядоченности, и результаты этого процесса будут опережать следствия упадка внутренней системы предприятия [180].

Развитие является сложным многогранным процессом. Анализ рассмотренных понятий свидетельствует (см. табл. 1.1), что чаще всего выделяют такие признаки развития: тип изменений, который приводит к переходу в новое, более качественное состояние, усложнение структуры и состава и повышение степени организованности предприятия. При этом недостаточно учтены такие черты процесса развития, как формирование конкурентных преимуществ и стратегическая ориентация управления предприятием.

Объективными критериями прогрессивного характера процессов развития предприятия выступают: усовершенствование, дифференциация и интеграция его структурных составляющих;

усложнение внешних и внутренних связей; повышение внутренней информативности и упорядоченности структурных элементов; расширение диапазона реальных возможностей, которые отвечают перспективному направлению деятельности предприятия. Выделенные признаки развития предприятия могут быть синтезированы в направлении повышения уровня развития стратегического потенциала предприятия (СПП).

При этом повышение устойчивости предприятия и сопротивления его негативному влиянию внешней среды; преодоление противоречий и кризисов, которые циклически проявляются как на микро-, так и на макроуровне; обеспечение развития производства высоколиквидной продукции характеризуют конкурентоспособность (КСП) предприятия. Последняя и является „результатом, который фиксирует наличие конкурентных преимуществ” [7].

Сложность и многоаспектность развития предприятия требует системного подхода к определению его сущности и формированию стратегии. Поэтому под развитием предприятия предложено понимать количественно-качественные изменения, которые приводят к повышению СПП, формированию новых и усилению существующих конкурентных преимуществ с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды [248].

При таком методическом подходе основной акцент переносится на способность предприятия оперативно и рационально привести внутреннюю среду в соответствие с изменениями внешних условий, обеспечить достаточный уровень конкурентных преимуществ и минимизировать временной лаг между проявлением спроса на определенный товар и его удовлетворением. В управлении развитием предприятия во время принятия стратегических решений необходимо актуализировать все составляющие этого понятия. Комплексность подхода к процессу развития предприятия обеспечит адекватное

принятие управленческих решений.

Развитие предприятия тесно связано с процессом его функционирования, который включает поддержку жизнедеятельности, сохранение целостности и сущностных характеристик субъекта хозяйствования. С одной стороны, функционирование сдерживает развитие, хотя выступает его основой и предпосылкой, а с другой – развитие разрушает определенные процессы функционирования, но в то же время предоставляет возможность для более устойчивой жизнедеятельности в условиях изменяющейся внешней среды.

Таким образом, возникает циклическая тенденция, отражающая периодичность наступления кризисов. Последние могут протекать и в самых процессах функционирования (например, несоответствие квалификации персонала уровню техники, производственного оборудования - требованиям технологического процесса, условий использования - самой технологии и т.д.). Учитывая этот аспект, кризис рассматривают как „крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, которая грозит ее устойчивости в окружающей среде” [18].

Экономический словарь приводит следующее определение: „кризис – чрезвычайно сложное состояние, обостренная ситуация, упадок” [90]. С точки зрения финансового менеджмента, под кризисом понимают угрозу неплатежеспособности предприятия, деятельность его в неприбыльной зоне или отсутствие у субъекта рынка потенциала для успешного функционирования и развития.

К. Ру-Дюфор рассматривает кризис как „такое накопление в организации или ее части потенциальных факторов, которое способно прервать текущие или будущие операции, задевая интересы индивидов и их групп на физическом, психологическом и экзистенциальном уровне” [351]. В работе [9] с учетом стратегического

аспекта обобщены главные причины возникновения кризисов: несоответствие финансово-хозяйственных параметров предприятия параметрам окружающей среды, которое, в свою очередь, обусловлено неэффективной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабой адаптацией к требованиям рынка.

В исследовании [100] кризис определяется как повторяемое, ограниченное во времени и управляемости состояние предприятия, которое характеризуется устойчивыми сильными колебаниями его параметров за границей коридора допустимых значений. Также он отождествляется с точкой бифуркации, которая включает в себя потенциальную возможность как деструктивного, так и конструктивного характера.

Результаты анализа и обобщения основных положений работ [18,82,100,151,203,224,282,346] нашли отражение в следующей классификации видов кризисов (рис. 1.1). При этом кризис может совмещать в себе несколько классификационных признаков.

Для понимания природы возникновения кризисных явлений и выбора методов устранения их проявлений необходимо определить факторы, вызывающие кризис. Различают внешние и внутренние факторы.

К внешним факторам относят:

- кризисное состояние экономики (спад конъюнктуры, инфляцию, сокращение общегосударственного потенциала, развитие теневой экономики; неотлаженность внешнеэкономических связей и др.);
- нестабильность законодательства, финансового и валютного рынков;
- инновационный и инвестиционный кризис; демографические факторы (снижение покупательной способности населения, отток специалистов, безработицу молодежи);



Рис. 1.1. Классификация видов кризисов

- отраслевую специфику (разрыв кооперационных связей, дотационность областей, отсутствие государственных программ и механизмов развития);

- цепную реакцию банкротств (должников, стратегических партнеров) и др.

К внутренним факторам относят:

- производственно-технические (физический и моральный износ основных фондов, наличие неиспользуемых производственных мощностей, отсутствие инноваций, низкое качество продукции);

- финансово-экономические (недостаточность инвестиций, несовершенство ценовой политики и взаимоотношений с дебиторами и кредиторами, затраты на объекты социальной сферы);

- организационно-управленческие (неоптимальная организационная структура управления (ОСУ), некомпетентность управленческого персонала, трудовые конфликты, низкая трудовая дисциплина, слабая или необоснованная кадровая политика, неразвитость системного анализа, оперативного и стратегического управления, маркетинга и др.).

Различают объективные и субъективные причины возникновения кризиса. Первые связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации предприятия и влиянием внешней среды, вторые - отражают стратегические ошибки в управлении.

Первичной составляющей кризисного процесса является кризисное явление. Отдельные явления могут несущественно влиять на финансовое состояние предприятия, они выступают только индикаторами изменений в отдельных элементах его деятельности. Игнорирование таких проявлений приводит к их накоплению, и как следствие, к значительным сбоям в работе субъекта хозяйствования. Таким образом, формируется кризисная ситуация, которая, как отмечено в работе [18], идентична „заболеванию”. Если не

проводятся определенные мероприятия по преодолению кризиса, происходит дальнейшее развитие этого процесса, значительно ухудшаются показатели деятельности субъекта рынка, ослабление его экономического потенциала и утрата возможности самостоятельного и быстрого справиться с ситуацией, в таком случае можно говорить о переходе предприятия в кризисное состояние.

Накопление противоречий, которые возникают во внутренней среде и между субъектом хозяйствования и его внешней средой, приводит к ситуации, в которой изменение влияния внешних и внутренних факторов не компенсируется и вызывает определенный дисбаланс, вследствие которого ухудшаются результаты деятельности предприятия, утрачивается устойчивость, и снижаются возможности дальнейшего развития.

Авторы выделяют определенные стадии прохождения кризиса. Так, С. Д. Долбня различает такие фазы: снижение финансовой устойчивости предприятия, временная неплатежеспособность, экономическая невозможность, необратимая неспособность [82]. Ю. М. Осипов выделяет потрясение, безысходность, патосостояние и летальный исход [208].

Ранее существовало мнение, что кризис имеет только негативные черты, поэтому сущностью антикризисного управления становилось не сколько скорейшее оздоровление системы, как недопущение кризисов вообще. Однако отдельными учеными подчеркивается наличие положительных сторон таких процессов. Так, К. Маркс считал, что с помощью кризиса решаются назревшие в экономике конфликты [179]. По мнению К. Ру-Дюфора такие процессы несут в себе потенциал изменений и имеют обучающий эффект [351]. Следовательно, кризисы необходимы экономической системе. Они неминуемы и выполняют на предприятии функции смены основ устаревших элементов управления, становления новых структур,

„сохранения и обогащение наследственного ядра (генотипа) системы” [18]. Поэтому на предприятии антикризисная политика на начальных стадиях процесса должны быть более превентивной, чем реактивной.

Завершаются кризисы, как правило, переходом предприятия в новое качественное состояние (развитием системы), его распадом (ликвидацией) или заменой другой системой (обновлением). Однако нельзя исключать переход в новое сложное состояние, более глубокое и затяжное. В этом случае говорят о вторичном (производном) кризисе. Возможности управления развитием в таких условиях зависят от поставленной цели, понимания причин и следствий, ответственности, профессионализма, искусства управления, характера и адекватности мотивации. Поэтому кризис выступает важным инструментом механизма саморегулирования рыночной экономики. Он обнаруживает не только границы, но и дает импульс развитию экономики в целом и ее структурных элементов.

Таким образом, процесс развития, как сложное явление, характеризуется направленностью к достижению высоких результатов деятельности предприятия при сохранении КСП и устойчивого состояния, при этом возникает закономерная периодичность наступления кризисов.

Концепция цикличности развития является одним из главных объектов исследований известных ученых, как Дж. Г. Кейнс [120], Н. Д. Кондратьев [133], К. Маркс [179], М. И. Туган-Барановский [301], Й. Шумпетер [333], М. Фридмен [316] и др. В начале своего возникновения теория экономического цикла рассматривала регулярные колебания деловой активности в макроэкономическом масштабе. В XX в. состоялся переход от словесного описания кризисных процессов к математическим моделям и исследованию отдельных сторон циклических проявлений. Описание механизма циклических колебаний выражало различные взгляды и воззрения.

Так, У. Джевонс объяснял цикличность появлением пятен на солнце, С. Сисмонди основной причиной кризисных явлений в экономике считал недостаточное потребление, М. И. Туган-Барановский – диспропорции между отраслями. К. Маркс обосновал системный подход к изучению экономических циклов [179], согласно которому последние являются общеэкономическим явлением, причина которого кроется в специфической сущности производственных отношений и противоречий, сложившихся на момент кризиса в рыночной системе.

На разных этапах экономического развития общества и при разных условиях воспроизводства цикл и его фазы проявляются по-разному (изменяется продолжительность самого цикла и отдельных фаз, глубина фаз, уровень экономического роста и т.д.). Кризис является наиболее сложной и противоречивой фазой. С ним, с одной стороны, связаны разрушительные силы (сокращение производства, банкротство, снижение жизненного уровня, безработица, социальная и политическая напряженность), а, с другой – выполнение творческой функции: циклические колебания деловой активности выступают одним из условий экономического роста, технического и технологического обновления производства, структурной перестройки экономики. Таким образом, проявляется его двойственный характер: кризис является следствием внутренних противоречий и формой их разрешения путем оздоровления экономической системы.

Любой продукт (услуга) имеет жизненный цикл в силу того, что он ограничен предельными возможностями дальнейшего существования, выражаемыми определенным периодом времени. Не зная, на каком этапе жизненного цикла находится предприятие, невозможно адекватно принимать управленческие решения относительно направления развития, выбора соответствующих преобразований, определения момента целесообразности проведения необходимых изменений и прочее. Управление развитием предприятия базируется

на таких основных моделях, как жизненный цикл товара (нововведение, технологии, спроса и т.п.), предприятия и его системы управления. Существуют разные подходы к таким моделям, как, например, сегментация циклов, оценивание и характеристика фаз жизнедеятельности объектов исследования, выявление слабых мест [346,347].

В современных условиях стратегическими ориентирами развития предприятия должны стать: повышение гибкости и адаптивности управления и уровня развития СПП, формирование инновационного направления развития, укрепление конкурентных позиций и т.д. Такая комплексность подхода к процессу развития обеспечит принятие адекватных сложившейся ситуации управленческих решений.

Проблема развития украинских предприятий в трансформационных условиях является одной из актуальных и острых. Промышленные предприятия – один из секторов экономики, который подвергается влиянию конъюнктурных циклов и конкуренции на товарных рынках. Экономический кризис в Украине в конце XXв. привел к существенному ухудшению как макроэкономических показателей, так финансового состояния предприятий. В работах [91, 148, 160] выделены этапы трансформационного цикла развития Украины, которые содержат разногласия при характеристике последней фазы. По мнению авторов [148], с 2000 г. начинается период восстановления докризисного уровня производства ВВП (завершение кризисного периода). На основе анализа динамики базовых темпов роста ВВП к уровню 1990 г. в работе [91] утверждается, что в современных условиях украинская экономика находится на этапе постепенного развития, которое характеризуется завершением кризиса и экономическим ростом. В исследовании [160] сделан вывод, что системный кризис в Украине не завершен, а современная сложившаяся социально-экономическая ситуация

свидетельствует о начале процесса перехода к стагнации, а не о коренном переломе отрицательных тенденций развития.

В табл. 1.2 и на рис.1.2 приведены основные социально-экономические показатели Украины за период 1996 – 2005 гг. [88, 236, 272]. Одним из показателей, который характеризует эффективность происходящих в экономике государства изменений, является ВВП. Его динамика за период 2002-2005 г. представлена на рис. 1.3. Рост ВВП в 2005 г. на 2,4 % произошел в основном за счет увеличения валовой добавленной стоимости в добывающей промышленности – на 4,4 %, обрабатывающей – на 3,0 %, в транспортной отрасли – на 8,1%. В машиностроении объемы произведенной продукции возросли на 7,1 %.

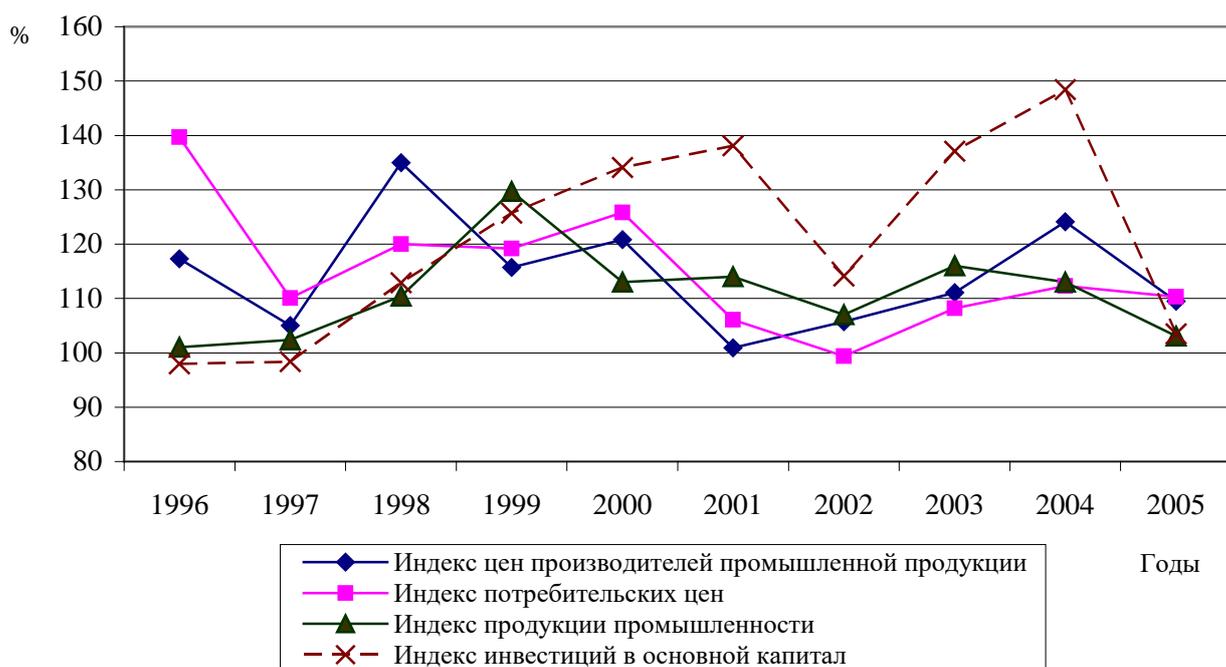


Рис. 1.2. Динамика индексов основных экономических показателей Украины

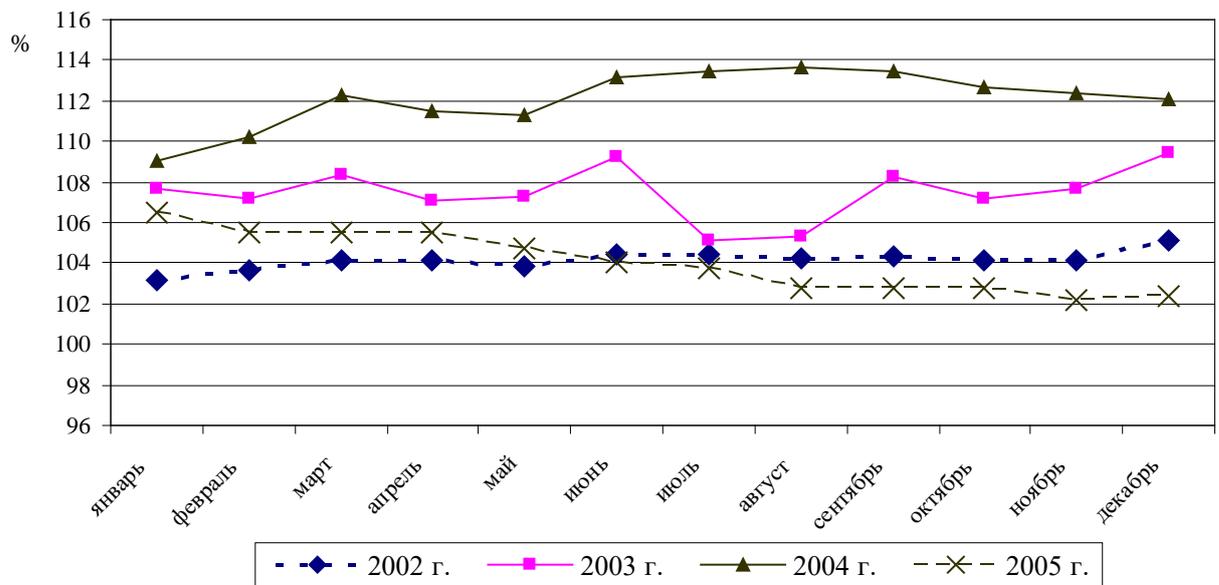


Рис. 1.3. Динамика валового внутреннего продукта

В целом наращивание объемов промышленного производства характерно практически для всех основных видов экономической деятельности. Положительной является тенденция увеличения прямых иностранных инвестиций в экономику Украины (в 2005 г. прирост составил 3,5 %).

Структурный анализ прямых иностранных инвестиций по видам экономической деятельности показал, что 50,3 % от их общего объема приходится на промышленность (из них 65,2 % на обрабатывающую промышленность, 18,6% – на торговлю, 8,1 % – финансовую деятельность).

Среди инфляционных факторов можно отметить повышение транспортных тарифов, высокие цены на энергоносители, рост цен на импортные товары производственного назначения, что автоматически отразилось на ценах производителей и индексе потребительских цен. Монетарная составляющая инфляции была сформирована за счет увеличения доходов населения и, соответственно, имеющейся денежной массы в обороте.

Таблица 1.2

Основные социально-экономические показатели Украины

Показатель	Единица измерения	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
ВВП(в фактических ценах)	млрд. грн.	81,5	93,4	102,6	130,4	170,1	204,2	225,8	267,3	344,8	353,1
Индекс потребительских цен (к предыдущему году)	%	139,7	110,1	120,0	119,2	125,8	106,1	99,4	108,2	112,3	110,3
Индекс цен производителей промышленной продукции (к предыдущему году)	%	117,3	105,0	135,0	115,7	120,8	100,9	105,7	111,1	124,1	109,5
Инвестиции в основной капитал (в фактических ценах)	млрд. грн.	12,6	12,4	14,0	17,6	23,6	32,6	37,2	51,0	75,7	78,3
Индекс общего объема промышленной продукции	%	101,0	102,4	110,4	129,7	113,0	114,0	107,0	116,0	113,0	103,1

Рентабельность операционной деятельности также выступает индикатором эффективности и качества структурных преобразований в промышленности. Необходимо отметить, что по отдельным видам экономической деятельности рентабельность в 2004г. возросла (металлургия, химическая и нефтехимическая промышленность, производство электроэнергии, газа, машиностроение и др.), хотя ее уровень остается недостаточным для обновления процесса производства. Низкий уровень рентабельности приводит к формированию недостатка собственных оборотных средств на предприятиях и обуславливает необходимость привлечения внешних ресурсов. Повышение процентов за кредит вызывает увеличение себестоимости продукции, которая, в свою очередь, становится причиной снижения ликвидности и платежеспособности предприятия, то есть ухудшения его финансового состояния.

Динамика доли убыточных предприятий в промышленности и в целом по Украине за период 1996 – 2005 гг. показана на рис. 1.4. Наибольшая доля убыточных предприятий наблюдалась в 1998-1999 гг. За период 2000-2005 гг. отмечена стабилизация в экономике : доля убыточных предприятий в 2005 г. снизилась по сравнению с 1999 г. на 21,8 %(с 56,0 % до 34,2 %); в промышленности – на 12,3 % (с 52,0 % до 39,7 %).



Рис. 1.4. Доля убыточных предприятий в промышленности и в целом по Украине

Необходимо отметить, что невысокие темпы снижения в течение анализируемого периода дебиторской и кредиторской задолженностей, в том числе просроченной, характеризуют недостаточную ликвидность и финансовую устойчивость субъектов рынка. Задолженность по заработной плате и вкладам гражданам полностью не погашена. Несовершенство системы денежного обращения, непрозрачность и низкая эффективность налоговой системы и законодательной базы и ряд других причин обусловили процесс формирования теневого сектора экономики.

Несмотря на перечисленные явления, тенденции развития социально-экономических показателей Украины свидетельствуют о начале выхода из кризиса. Для дальнейшего подъема экономики необходимо формирование стратегии развития как на уровне государства, так и предприятий.

Закономерность возникновения кризисов требует детального определения механизма их зарождения и протекания. С целью углубленного исследования специфики управления развитием предприятия в условиях кризиса, исследования возможности адекватно принимать управленческие решения, целесообразным является рассмотрение теории жизненных циклов социально-экономических систем.

1.2 Жизненный цикл в стратегии развития предприятия

В основе теории стратегического развития предприятия лежит теория жизненных циклов социально-экономических систем. В экономической теории и практике ведения хозяйства существует

несколько подходов к описанию жизненного цикла предприятия, попыток объяснить, в какой именно фазе оно находится.

Ряд авторов, например А. Большаков, Р. Льюис, А. И. Пушкарь, Е. О. Смирнов, Д. Цергелль, З.Е. Шершнева, А. Ю. Юданов, и другие при оценке фаз жизненного цикла предприятия используют объемные стоимостные показатели, характеризующие отдельные аспекты его производственно-хозяйственной деятельности и эффективности функционирования [38, 241, 331, 263, 338].

Так, Е. О. Смирнов при характеристике жизненного уровня предприятия предлагает использовать такую модель (рис. 1.5):

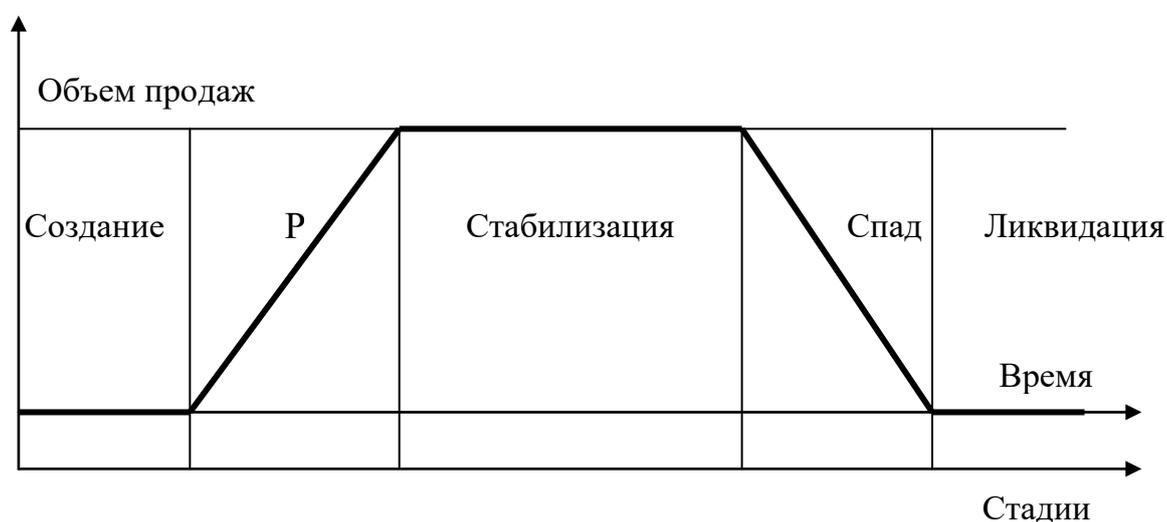


Рис. 1.5. Жизненный цикл предприятия

Как следует из рис. 1.5, критерием оценки фазы жизненного цикла организации служит показатель объема продаж. Но следует заметить, что данный показатель имеет узкую направленность, не характеризуя КСП продукции, технический уровень производства, конкурентную позицию предприятия, принимая во внимание лишь конъюнктурные краткосрочные колебания в объеме производимой продукции.

Н.П.Любушкин, В.Б.Лещева и В.Г.Дьякова разработали $S(x)$ функцию затрат и результатов развития системы (рис. 1.6) [166].

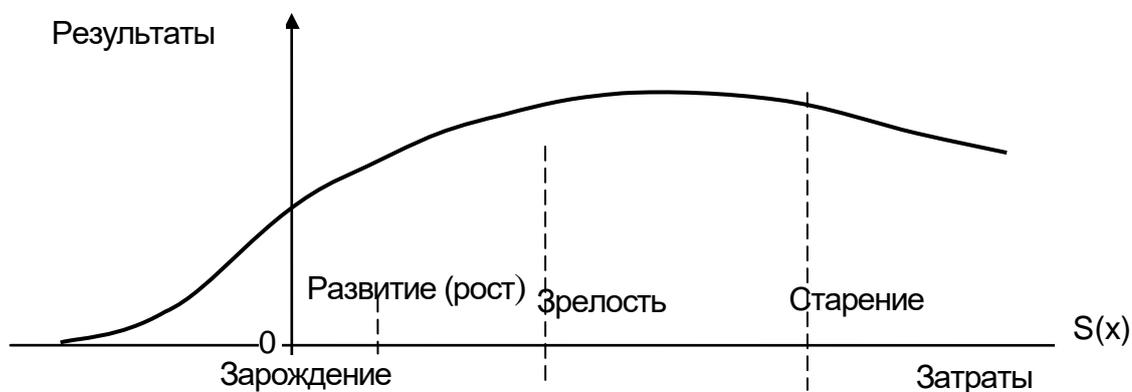


Рис. 1.6. Модель развития системы

В качестве траектории развития системы авторы выбрали S-образную логистическую кривую, которая по мнению многих ученых отражает характер целого ряда важных процессов, происходящих в экономике [17,73,166]. Отдельные участки S-образной кривой развития системы, по аналогии с жизненным циклом товара, характеризуют стадии их развития: зарождение, рост (развитие), зрелость и старение. В тоже время, каждой стадии развития соответствует конкурентная позиция производимых на рынке товаров: доминирующая, сильная, благоприятная, прочная, слабая.

А. Большаков разработал модель, позволяющую оценить развитие предприятия в системе координат «эффект – ресурсное обеспечение» (рис. 1.7) [38].

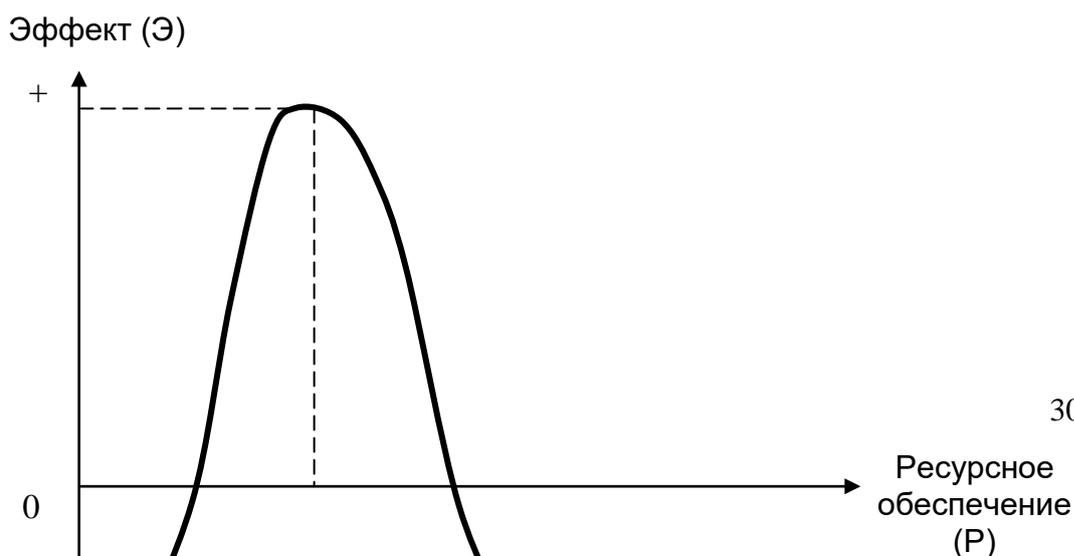


Рис. 1.7. Модель развития предприятия

Модель, изображенная на рис. 1.7, позволяет оценить как развивается организация, по интенсивному или экстенсивному пути. Вместе с тем А. Большаков не предлагает никаких конкретных показателей, которые бы измеряли результаты и расходы. В свою очередь, данная модель, как и приведенные на рис. 1.5 и 1.6, не позволяет оценить КСП продукции, технический уровень производства, конкурентную позицию и другие.

В.С.Ефремов, В.П.Забелин в своих работах анализировали жизненный цикл отраслей [92,94]. При этом В.С.Ефремов выделял следующие стадии жизненного цикла отрасли: рождение, развитие, зрелость, старение [92], а В.П.Забелин – зарождение, рост, замедление роста, зрелость, закат [94].

Модель жизненного цикла предприятия, разработанная З.Е. Шершнёвой, имеет следующие стадии: зарождение, возникновение, становление, рост, ранняя зрелость, зрелость, старение, прекращение деятельности. При этом, З.Е.Шершнева предусматривает возможность продления жизни организации за счет дополнительной стадии – реструктуризации [331]. Автор предлагает оценивать фазы жизненного цикла предприятия посредством показателей эффективности деятельности. При этом З. Е. Шершнёва и С. В. Оборская не указывают, какие конкретно показатели эффективности деятельности следует использовать при оценке фаз жизненного цикла предприятия [331].

А. Ю. Юданов, используя труды таких ученых, как Л. Г. Раменский, Дж. Грайма, Х. Фризевинкель, разработал такую модель цикла жизни фирмы (1.8) [338].

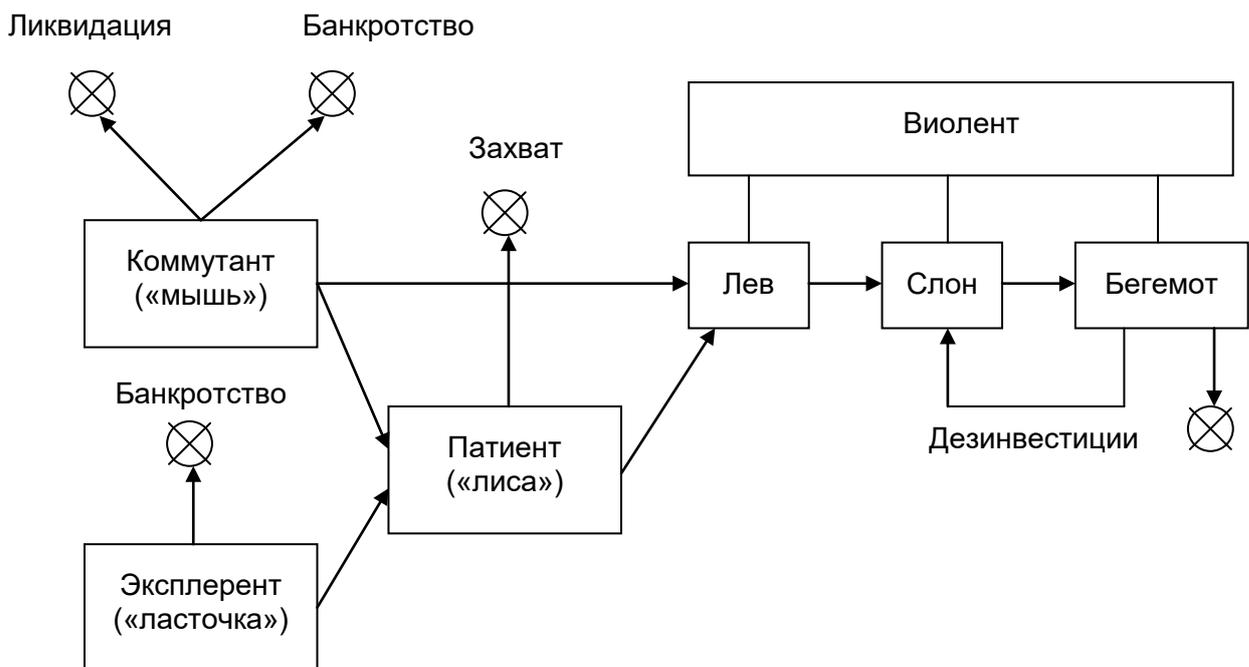


Рис. 1.8. Модель цикла жизни фирмы

Характеристика типов фирм (рис. 1.8) приведена в табл. 1.3 [338].

Таблица 1.3

Характеристика типов фирм

Характеристика	Тип фирмы			
	Коммутанты («мыши»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Эксплеренты («ласточки»)
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер компаний	–	Большие	Большие	–
	–	Средние	–	Средние
	Мелкие	Мелкие	–	Мелкие
Стойкость компании	–	Высокая	Высокая	–
	Низкая	–	–	Низкая
Расходы на НИОКР	–	–	Высокие	Высокие
	–	Средние	–	–
	Низкие	–	–	–
Фактор силы в конкурентной борьбе	Гибкость, численность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

Из рис. 1.8 и табл. 1.3 видно, что автор строит модель цикла жизни фирмы с учетом изменения ее профиля, размера, стойкости, расходов на НИОКР и фактора силы в конкурентной борьбе. Однако следует отметить, что приведенная выше модель не позволяет оценить, растет бизнес фирмы или находится в состоянии упадка. Банкротом может быть как фирма – комутант, так и фирма – виолент, независимо от ее типа.

Для третьего направления в теории развития крупномасштабной экономико-производственной системы (КРЭПС), которая затрагивает изменения отдельных ее элементов, характерны такие закономерности и особенности:

предусмотрено построение моделей развития отдельных элементов КРЭПС, а не системы в целом;

рассматривается связь между развитием любых элементов КРЭПС и типами стратегий их развития.

Модели развития отдельных элементов КРЭПС строят как в привязке к этапам жизненного цикла организации, так и без нее.

Так, Б. З. Мильнер качественно оценивает фазы жизненного цикла, в которых находятся предприятия, посредством следующих факторов (табл. 1.4) [187]:

этап предпринимательства: нечеткие цели, высокие творческие возможности;

этап коллективности: неформальные общения и структура, высокие обязательства;

этап формализации и управления: формализация правил, стабильная структура, натиск на эффективность;

этап выработки структуры: усложнение структуры, децентрализация, диверсифицированные рынки;

этап упадка: высокая текучесть кадров, растущие конфликты.

Таблица 1.4

Стадии развития предприятия

Стадии Факторы	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Поздняя зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосроч- ная прибыль	Ускоренный рост	Систематиче- ский рост	Сбалансиро- ванный рост	Уникально- сть, образ	Обслужива- ние	Возобновле- ние
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпора- тивный деятель	Государст- венный деятель	Админи- стратор	Реорга- низатор
Организацион- ный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсифика- ция	Системная ориентация	Зрелость, самоудовле- творение	Ориентация на сформирова- нные структуры	Ориентация на изменения
Организац- онный образ	В центре внимания – организация	Местный	Секционный	Национальны й	Многонацион альный	Международн ый	Самодовольн ый	Самокритичн ый
Концентра- ция энергии	На новом	На конку- ренции	На завоеваниях	На координации	На интеграции, управлении	На приспособле- нии	На продолжении существова- ния	На однообразном развитии

Окончание табл. 1.4

Стадии Факторы	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Поздняя зрелость	Старение	Обновление
Центральная проблема	Выход на рынок	Существова- ние	Владение частью рынка	Многосторонн ий рост	Централиза- ция и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омоложение
Тип планирования	С предвиде- нием	Текущий	Планировани я продажи, бюджета	Планирова- ния заказов, специализа- ции	Сложный, комплексный	Социально- политический	Экстраполя- ция	Творческий
Метод управления	Единоличный	Управление, осуществля- емое малой группой единомышлен ников	Делегировани е полномочий	Децентрализо ван	Централизован н	Коллегиальны й	Основан на традициях	Состязатель- ный, поощряющий
Организацон- ная модель	Максимиза- ция прибылей	Оптимизация прибылей	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответствен- ность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

Л. Грейнер [86] рассматривает пять фаз и соответственно путей развития предприятия (табл.1.5). В модели автор связывает жизненный цикл предприятия с его возрастом и размерами. При этом основным критерием фаз развития выступает организационная структура управления.

Таблица 1.5

Характеристика фаз развития компании по Л. Грейнеру

<p><u>Фаза 1</u> Создание бизнеса (творческая часть)</p>	<p>Фаза характеризуется концентрацией усилий на развитии технологии бизнеса и рынка, ожиданием вознаграждения в будущем, контролем немедленной обратной связи. Успех приводит к кризису лидерства (основатель бизнеса не справляется с проблемой роста)</p>
<p><u>Фаза 2</u> Управление (формализация и построение структур и систем управления)</p>	<p>Построение формальных управленческих систем: организационная структура, системы отчетности и контроля, стандартизация бизнес-процессов, процедур и правил, установки более формальных связей, развитие управленческих кадров. Успех ведет к кризису автономии (кризис управления)</p>
<p><u>Фаза 3</u> Делегирование</p>	<p>Возникает необходимость в децентрализации функций делегирования полномочий. Создаются центры прибыли, система мотивации основана на результатах работы, централизованное управление сосредоточено на выработке стратегии. Успех ведет к частичной потере контроля</p>
<p><u>Фаза 4</u> Координация</p>	<p>Внедрение процедур корпоративного планирования. Новые продуктовые группы рассматриваются как центры инвестиций, технические функции (логистика, автоматизация), а также PR смещаются к центру. Успех ведет к кризису бюрократии (люди теряют предпринимательский и творческий интерес)</p>
<p><u>Фаза 5</u> Сотрудничество</p>	<p>Создание структуры на основе самостоятельных бизнес-единиц, перераспределение функций и ролей между подразделениями и центром. Возникают повышенные требования к менеджерам, мотивация ориентирована на конечный результат. Существует большая вероятность возникновения кризиса синергии в группе</p>

Л. Л. Базилевичем предложена модель развития объединения, полученная проектированием спирали развития на шкалу качества управления (рис. 1.9) [25].

Модель, приведенная на рис. 1.9, описывает качественные превращения организации производства и управления, что приводят к существенному повышению научно-технического уровня, социально-экономической эффективности деятельности, улучшение качества управления. Модель роста, спроектированная на шкалу управления, характеризует последовательность текущих состояний объекта посредством набора технико-экономических факторов.

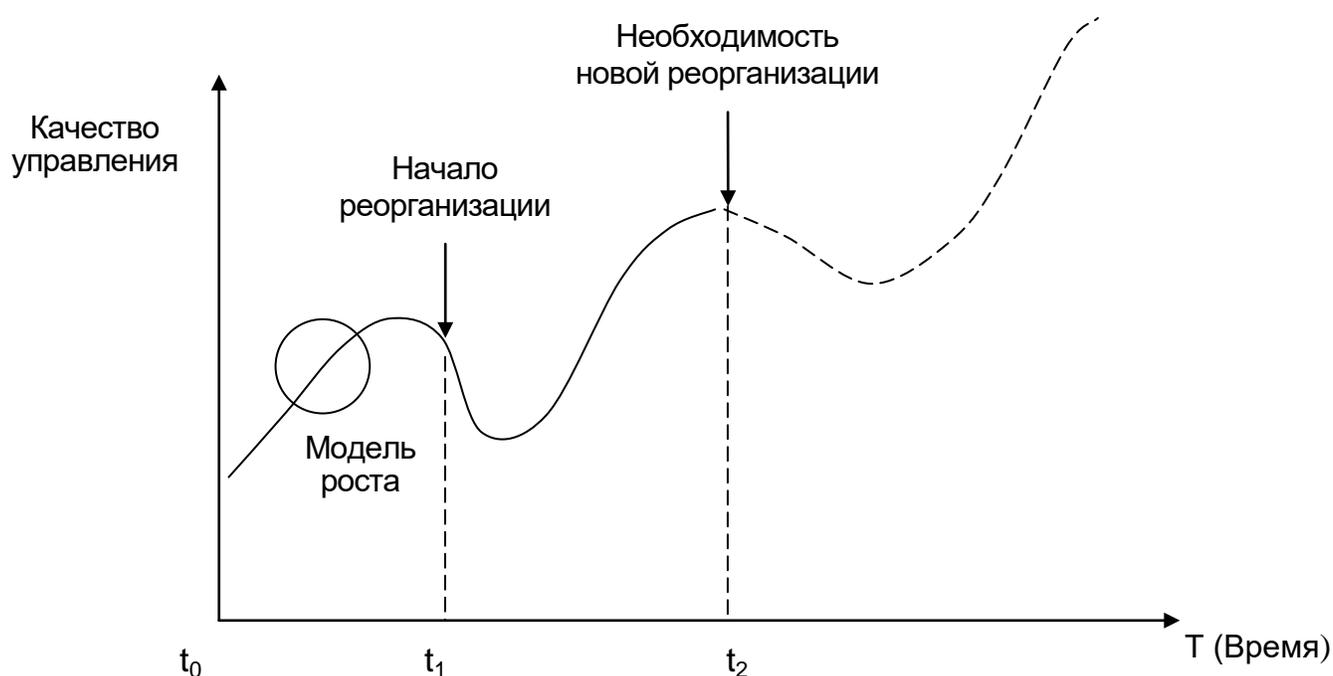


Рис. 1.9. Модель развития предприятия

О. С. Виханский, А. И. Наумов разработали модель, согласующую эволюцию типа предприятия со стратегией его развития и организационной структурой управления [60].

Д. Жаннэ и Н. Хеннеси предложили диаграмму жизненного цикла международной компании, построенную в измерениях усложнения

организационной структуры и степени приобщения к проведению международных операций (рис. 1.10) [298].



Рис.1.10. Диаграмма жизненного цикла международной компании

А. Адидес предложил модель жизненного цикла предприятия, основная идея которой заключается в уподоблении развития организации развитию живого организма. А. Адидес оценивает фазы

жизненного цикла организации в зависимости от изменения их организационной структуры [6].

В модели роста бизнеса, предложенной Д. Черчиллем и Р. Льюисом [86], выделяются пять ступенек жизненного цикла фирмы: существование (становление), успех-свобода, успех-рост, взлет и зрелость ресурсов (рис. 1.11).

Модель рассматривает изменение во времени таких переменных менеджмента: стратегия, формальные системы управления и стиль управления, организационная структура, а также влияние владельца бизнеса. По мнению авторов, набор компонент менеджмента на каждом этапе развития предприятия должен быть адекватный ее внешней и внутренней среде, в противном случае результативность быстро снижается (табл. 1.6).

А. И. Пушкарь предложил модель траектории развития предприятия, согласно которой эта траектория может иметь разные виды в зависимости от антикризисной стратегии: траектории антикризисного опережающего управления; наступательной антикризисной стратегии; оборонной антикризисной стратегии; траектория, завершающаяся банкротством; траектория циклического развития предприятия. Автор при оценке фаз жизненного цикла предприятия предлагает использовать показатель уровня его развития [241]. Вместе с тем А.И. Пушкарь предлагает еще одну модель развития предприятия, где различает две фазы жизненного цикла: процветание и кризис. Как показатель, оценивающий фазу жизненного цикла предприятия, предлагается использовать КСП (как внутренний потенциал предприятия). Следует отметить, что в предложенной модели отсутствуют такие фазы эволюции предприятия, как стагнация и спад.

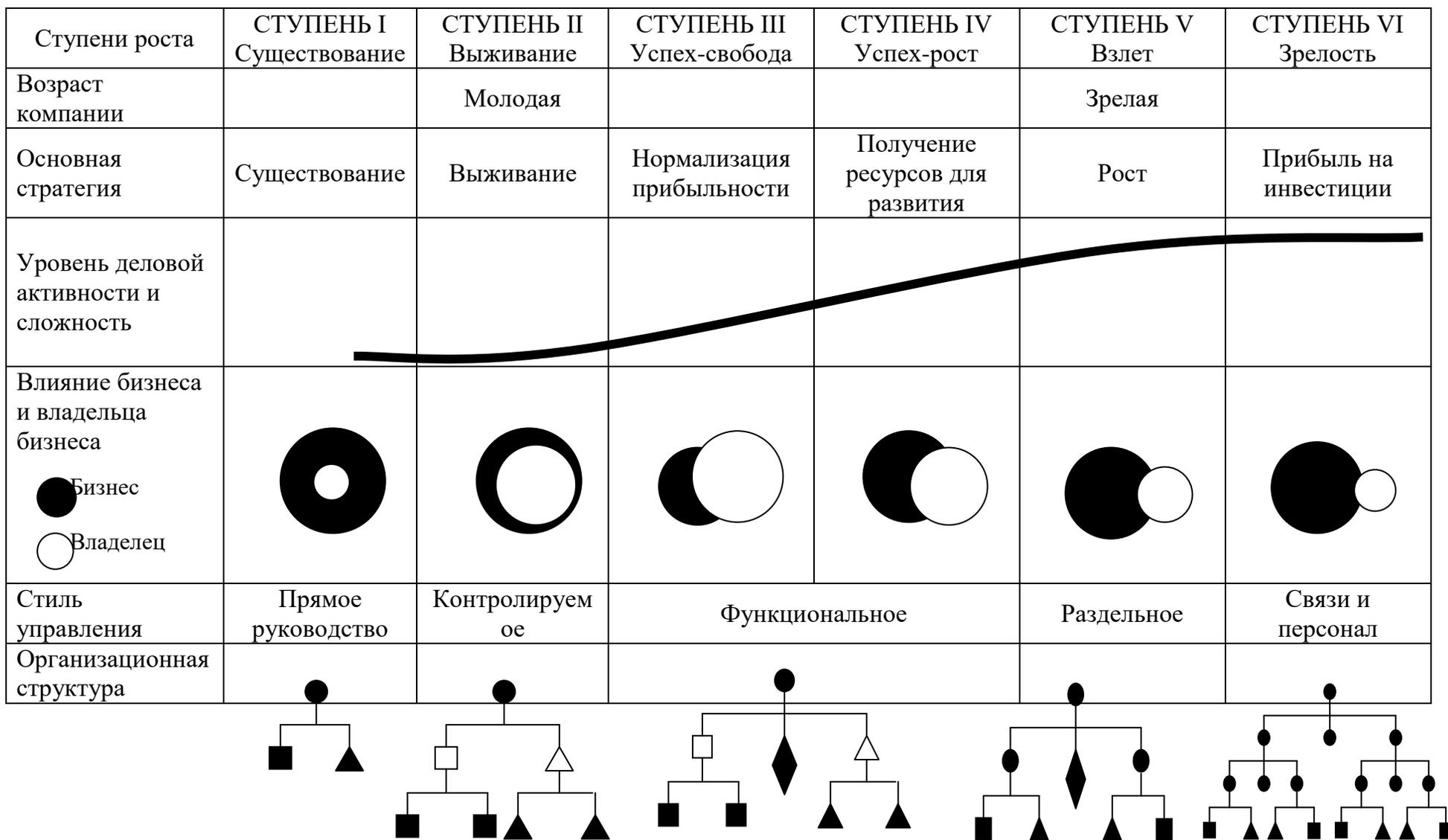


Рис1.11. Модель роста бизнеса

Таблица 1.6

Факторы развития менеджмента по пяти фазам роста предприятия

Компоненты менеджмента	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Центр сосредоточения менеджмента	Производство и продажа	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Проблемы взаимодействия и инноваций
Организационная структура	Неофициальная (слабо формализованная)	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и географическая	Линейный персонал и продуктивные группы	Матричное построение команд, самостоятельные бизнес-единицы
Стиль управления высшего руководства	Индивидуалистский и предпринимательский	Директивный	Основан на делегировании	Посредством личного участия	Наблюдательный
Системы и объекты контроля	Показатели продажи	Центры стандартизации и расходов	Центры отчетности и прибыли	Центры планирования инвестиций	Общая постановка цели
Система мотивации	Владение	Зарплата, зависящая от результатов труда	Личное вознаграждение	Участие в распределении прибыли	Групповое вознаграждение

В. А. Забродский и Н.А. Кизим при построении траектории жизненного цикла КРЭПС использовали модель градиента ее изменения [96] (рис. 1.12).

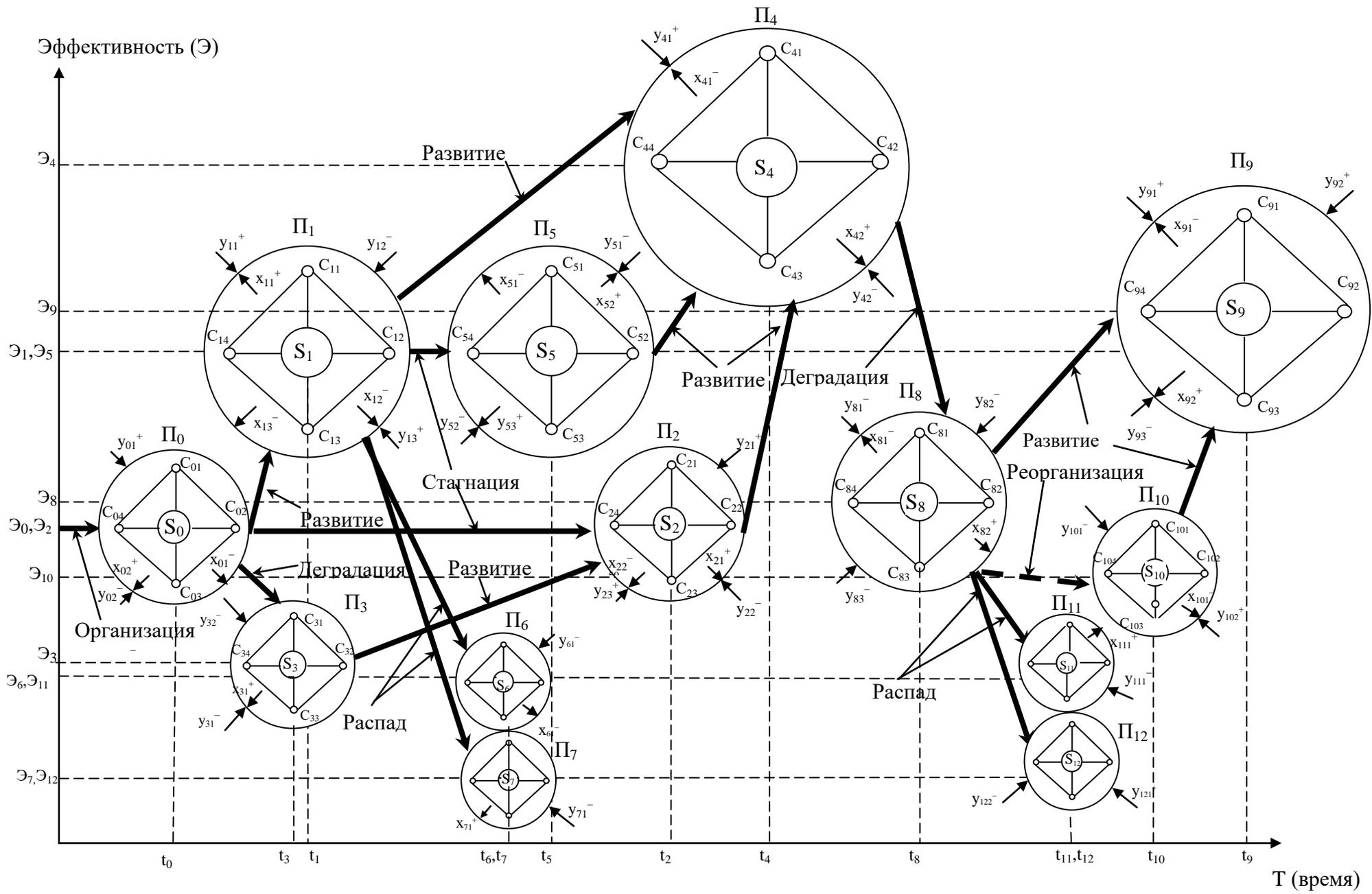


Рис1.12. Теоретическая модель траектории градиента изменения КРЭПС

При этом, как следует из рис1.12. градиент изменения КРЭПС (G_n) авторы [96] определяют потенциалом (Π_n); состоянием (S_u), которое характеризуется составом элементов (Z_1), связью (Z_2), структурой (Z_3) и стратегией (Z_4); стойкостью (Y_n) и эффективностью (E_n). Для количественной оценки материально-финансового потенциала (Π_n), эффективности (E_n) градиента изменения КРЭПС В.А.Забродский и Н.А.Кизим используют показатель конкурентного статуса КРЭПС, что, в свою очередь, содеожит в себе показатели конкурентного положения стратегических зон ведения хозяйства. Но необходимо отметить, что авторы не обосновывают целесообразность применения показателя конкурентного статуса предприятия в качестве критерия градиента изменения КРЭПС.

Таким образом в теории жизненного цикла социально-экономических систем существует много разных подходов, которые принципиально отличаются между собой и имеют определенные недостатки.

Как показал анализ теории и практики оценки фаз жизненного цикла предприятий, в настоящее время еще не предложены методологические подходы, которые бы всесторонне, полно и однозначно позволяли определить, на каком этапе жизненного цикла находится то или другое предприятие. Р. Хол на этот счет отмечает: «мы все еще не имеем способа точно установить, в какой точке жизненного цикла находится организация в конкретный момент времени» [324]. Вместе с тем, не зная, «где находится предприятие», сложно планировать и управлять процессом его стратегического развития, то есть непонятно, «куда же нужно прийти предприятию» в результате реализации определенной стратегии.

Исходя из приведенной выше концепции, нужно отметить, что в основе выбора критерия оценки фазы жизненного цикла предприятия должно находиться определение места предприятия в конкурентной

борьбе. Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что нет единого терминологического подхода к определению места предприятия в конкурентной борьбе. Так, разные авторы используют понятие «конкурентный статус» [7], «конкурентная позиция» [22, 26,28], «конкурентоспособность» [38,85,107,197,234], «конкурентостойкость» [7,95,96] и др. Так, И. Ансофф трактует понятие «конкурентный статус» как позицию фирмы в конкуренции, как своеобразный измеритель положения фирмы на рынке [13]. Эта трактовка близка к понятию конкурентного преимущества М. Е. Портера [231]. По мнению В. Ф. Оберемчука, конкурентный статус фирмы должен характеризовать предпосылки достижения ею того или другого уровня конкурентного преимущества [204]. А.Н.Тридед под конкурентным статусом предприятия понимает комплексную сравнительную характеристику предприятия относительно конкурентов, которая отражает его внутренний потенциал, позицию в конкретных сегментах рынка и способность удерживать ее под воздействием дестабилизирующих факторов внешней среды [298].

Необходимо кратко остановиться на различных взглядах и толкованиях понятий «конкурентоспособность» и "конкурентные преимущества", существующих в экономической литературе и более подробно описанных в пп.1.4.1 настоящей монографии. Конкурентоспособность предприятия можно оценивать путем сравнения конкурентных позиций нескольких предприятий на определенном рынке [204]. З. Е.Шершнева и С. В. Оборская считают, что КСП предприятия - это уровень его компетенции относительно других предприятий-конкурентов в накоплении и использовании производственного потенциала определенной направленности, а также его отдельных составляющих: технологии, ресурсов, менеджмента, навыков и знаний персонала, что находит выражение в

таких результативных показателях, как качество продукции, прибыльность, производительность [331].

Р. А. Фатхутдинов под КСП понимает «свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. КСП определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке [309]. В. Ф. Оберемчук под КСП предприятия понимает комплексную сравнительную характеристику предприятия, что показывает степень преимущества совокупности оценочных показателей деятельности предприятия, что определяет его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени относительно совокупности показателей предприятий-конкурентов [204].

О. П. Градов отмечает, что КСП не является имманентным (внутренне свойственным любому предмету, явлению, которое возникает из его природы) качеством. Это означает, что КСП может быть выявлена (оценена) только в рамках группы предприятий, относящихся к одной отрасли, или предприятий, которые производят товар [78]. С. О. Попов под КСП понимает «способность предприятия производить и продавать конкурентоспособный продукт; преимущество данного конкурентного предприятия по отношению к другим в данной отрасли бизнеса [229]. По мнению О. Г. Люкшинова, «КСП предприятия – способность вести успешную конкурентную борьбу» [167]. Под КСП предприятия автор понимает оценку его внутреннего потенциала (состояния) относительно конкурентов.

Соответственно термина «конкурентное преимущество» существуют различные точки зрения. Так, В. Ф. Оберемчук отмечает, что конкурентное преимущество – это преимущество, обеспечивающее доходы, которые превышают среднеотраслевой

уровень и способствуют завоеванию крепких позиций на рынке; основа успешного существования и развития фирмы [204]. По мнению С. О. Попова, конкурентное преимущество – это те характеристики, которые создают для организации, производящей и (или) реализующей данный продукт, определенные преимущества над ее конкурентами [229]. О. П. Градов считает, что конкурентное преимущество – любая эксклюзивная ценность, которая владеет системой, что дает ей преимущества перед конкурентами [78].

Исходя из приведенного исследования, предлагается следующая модель конкурентной борьбы предприятий в стратегических зонах хозяйствования - СЗХ(рис. 1.13) [224].

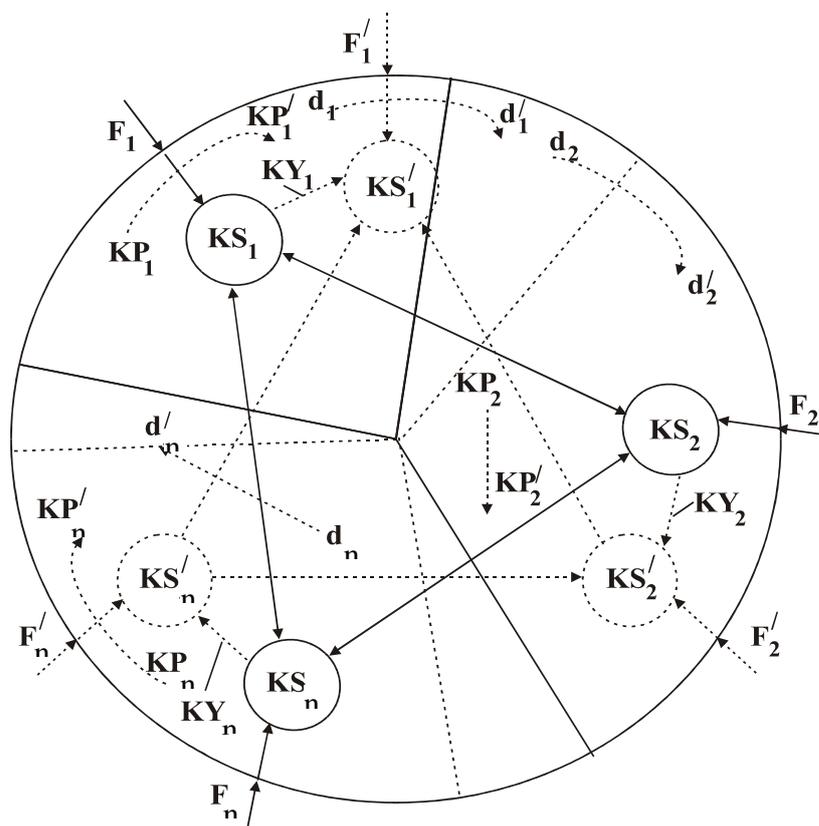


Рис. 1.13. Схема модели конкурентной борьбы предприятия в СЗХ

KS_n , KP_n , KY_n – соответственно конкурентоспособность, конкурентная позиция, конкурентная стойкость предприятия; F_n – факторы внешней среды; d_n – доля рынка

Согласно предложенной модели конкурентной борьбы, а также системно-логическим подходам к описанию производственно-экономических систем, предлагается следующая системно-логическая модель оценки фаз жизненного цикла предприятия (рис. 1.14).

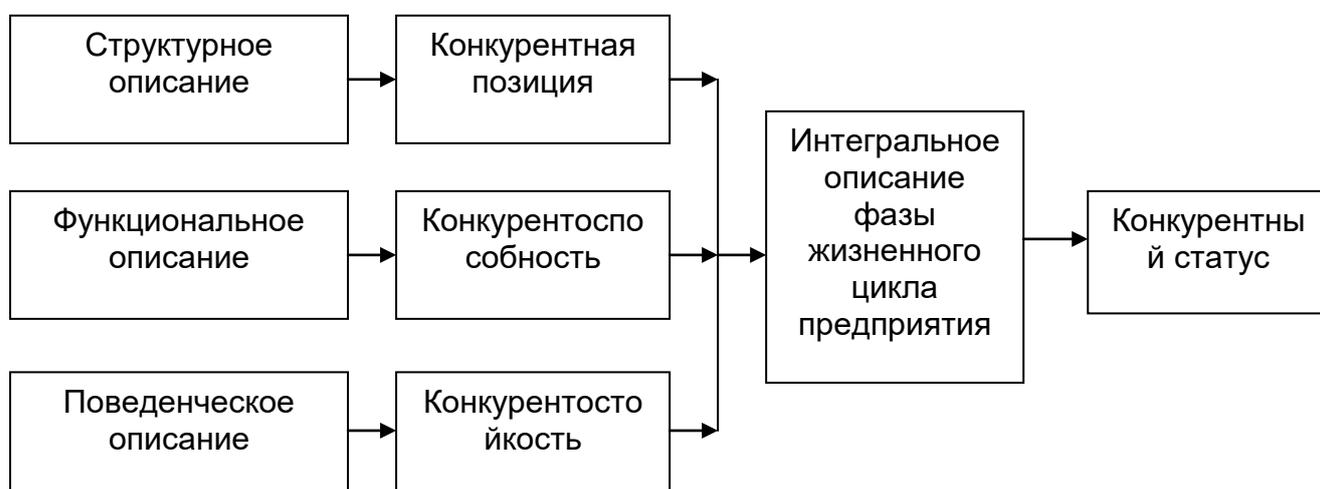


Рис. 1.14. Системно-логическая модель оценки фаз жизненного цикла предприятия

Исходя из рис. 1.13 и 1.14, можно сформулировать следующие толкования понятий “конкурентная позиция” и “конкурентостойкость предприятия”.

Конкурентная позиция предприятия – место предприятия в конкретных сегментах рынка внешней среды относительно конкурентов.

Конкурентостойкость предприятия – способность предприятия противостоять дестабилизирующему влиянию факторов внешней среды по сравнению с конкурентами.

Приведенные выше модели и понятия является основой для разработки модели оценки фаз жизненного цикла предприятия.

1.3. Основные понятия управления развитием предприятия

1.3.1. Взаимосвязь основных понятий управления развитием предприятия в условиях кризиса

Основой каждого исследования является его терминологический аппарат, который раскрывает сущность, специфику и факторы, влияющие на выбранный для анализа процесс. На основе анализа сущности и специфики протекания процессов развития на предприятии в кризисных условиях выявлено, что к основным понятиям в исследуемых условиях относятся: развитие, кризис, стратегический потенциал, конкурентные преимущества и стратегия развития. Рассмотренные понятия являются взаимозависимыми и взаимосвязанными. Для более глубокого понимания их сущности представляется целесообразным определить механизм развития предприятия, а также характер взаимосвязи и взаимозависимости исследуемых понятий. Схема процесса развития предприятия представлена на рис.1.15.



Рис. 1.15. Схема процесса развития предприятия

Каждое предприятие уникально, его поведение на рынке характеризуется определенной комбинацией стратегических идей. Но выбор стратегии обусловлен требованиями и правилами, которые сложились во внешней среде как на макро-, так и на микроуровне.

Динамизм внешней среды выступает в роли движущей силы рыночной экономики, стимулирует производителей принимать меры по постоянному совершенствованию хозяйственной деятельности, улучшению качества товаров и услуг для наиболее полного удовлетворения возрастающих потребностей общества. Обострение конкуренции на всех рынках и рост требований к эффективности предприятий обуславливают важность формирования системы управления внутренней средой предприятия. Рыночная экономика стимулирует необходимость поддержки существующих и формирование новых конкурентных преимуществ, которые позволяют субъектам рынка выживать и развиваться. С целью определения кризисообразующих противоречий необходим анализ внутренней среды предприятия с учетом изменений и тенденций развития внешнего окружения. В таких условиях оценка СПП, как системного отражения его внутренней среды, и исследование его структуры принадлежат к приоритетным направлениям по реализации задач принятия эффективных управленческих решений, в частности относительно разработки стратегии развития предприятия в условиях кризиса.

Широкий круг вопросов, связанных с созданием концептуальной базы исследования СПП рассмотрен рядом отечественных и зарубежных авторов [5,13,14,62,108,161,214,225,228, 243,283,330,335] и др. В научной литературе обосновано видение понятия “потенциал” и его составляющих. Отдельные исследования ограничиваются определением содержания функциональных видов потенциала. Например, под производственным потенциалом понимают систему

взаимосвязанных элементов, выполняющих разные функции в процессе обеспечения выпуска продукции и достижения других целей развития предприятия [330]. Рыночный - рассматривается как совокупность средств и возможностей предприятия в реализации соответствующей деятельности [228]. Инвестиционный потенциал определяют как организованную совокупность внутренних и внешних экономических ресурсов, которые могут быть мобилизованы предприятием в форме инвестиций на современном этапе развития для реализации стратегических и тактических целей [269]. В определении подчеркнуто, что в этом случае предприятие может привлекать внешние средства. В отдельных исследованиях потенциал трактуют с точки зрения определенной цели его формирования (обеспечение КСП, устойчивости, успешности, развития и т.п.). "Конкурентоспособный потенциал предприятия" в работе [62] рассмотрен как совокупность производственно-финансовых, интеллектуальных и трудовых возможностей предприятия, обеспечивающих ему конкурентные преимущества.

В работе [161], посвященной вопросам антикризисного развития предприятия, дано определение "потенциала выживания", который понимается как имеющаяся возможность развития по положительному сценарию, следствием которого является нормализация состояния хозяйственной системы, восстановление КСП и обеспечение эффективной деятельности. Таким образом, потенциал можно оценивать через такую качественную характеристику, как социально-экономические последствия [330], которые отражаются в формировании КСП и успешном функционировании. В свою очередь, последние направлены на удовлетворение интересов как предприятия (владельцев, работников), так и рынка (потребителей, партнеров, государства).

"Стратегический потенциал успеха" в работе [41] определен как

результат соединения специфического для предприятия производственного потенциала с рыночным. Такая трактовка объясняется тем, что сильные и слабые стороны предприятия выражены, как правило, комплексом ресурсов, которые в совокупности создают возможности для использования имеющихся рыночных шансов. В работах [159,199] сделан вывод, что стратегический потенциал характеризует возможности предприятия при наиболее эффективном (рациональном) использовании ресурсов.

В ряде исследований встречается определение СПП как комплексного (интегрального) отражения внутренней среды предприятия, поэтому он обобщает все черты, присущие отдельным его видам. Автор работ [13,14] рассматривает СПП как совокупность возможностей, обеспеченных ресурсами, направленных на реализацию стратегии. Этот подход подчеркивает необходимость формирования потенциала в соответствии с выбранной стратегией. С точки зрения стратегического управления это определение обладает большей корректностью и отражает системный подход к обеспечению стратегического направления развития. В данном случае сферой применения СПП служит оценка перспективных возможностей предприятия относительно роста эффективности функционирования и укрепления КСП. В работе [108] реализовано понимание СПП как совокупности всех ресурсов, необходимых для осуществления стратегии развития предприятия. Такое толкование можно принять, если иметь в виду уже сформированную систему ресурсов для достижения определенной цели.

В работе [243] утверждается, что потенциал представляет собой реальную или вероятную способность выполнения целенаправленной работы, которая обеспечена общими ресурсами. При этом автор такого понимания связывает структуру СПП (уровни) с определенным видом деятельности предприятия. Так, базовый потенциал

обусловлен основной деятельностью субъекта рынка, которая характеризуется наличием конкурентных преимуществ; скрытый – образован вспомогательными видами деятельности, которые при определенных обстоятельствах могут быть трансформированы в базовые; убыточный – связан с деятельностью, приводящей к расходованию ресурсов без получения прибыли; перекрестный формируют такие виды деятельности, которые выполняют поддерживающую функцию по более эффективному использованию других уровней потенциалов. Такой подход в некоторой мере перекликается с анализом “цепочки ценностей”, тем не менее в работе [243] в качестве оценки потенциала субъекта хозяйствования избран только анализ финансовых показателей деятельности, не дающий возможности рассматривать его как систему.

В исследовании [128] определен "общесистемный потенциал" как способность системы вырабатывать конкурентоспособный и соответствующий стратегии “выход” в условиях влияния государства и рынка. Экономический потенциал предприятия понимают как совокупные возможности определять, формировать и максимально удовлетворять потребности в товарах (услугах) в процессе оптимального взаимодействия с внешней средой и рационального использования ресурсов [159]. Эти определения выявляют такую особенность СПП, как гибкость и способность адаптации к изменяющимся внешним условиям хозяйствования.

Под потенциалом предприятия в работе [207] понимается максимально возможная совокупность активных и пассивных, явных и скрытых альтернатив (возможностей) его качественного развития в определенной среде хозяйствования с учетом ресурсных, временных, социокультурных и других ограничений. То же понятие авторы исследования [21] трактуют как систему всех источников, возможностей, запасов, которые могут быть использованы и уже

используются для решения любой задачи и достижения целей. При этом потенциал разделяют на функциональные составляющие: производственную, финансовую, кадровую, управленческую и маркетинговую. В исследовании [312] содержание понятия „потенциал предприятия” раскрыто через интегральное отражение текущих и будущих возможностей трансформировать входные ресурсы с помощью присущих персоналу предпринимательских способностей в экономические блага, максимально удовлетворяя корпоративные и общественные интересы. Из определения вытекает, что источниками являются ресурсы и компетенция субъектов управления процессом преобразования ресурсов. Подобное толкование отвечает содержанию производственного потенциала и не учитывает стратегический аспект управления предприятием.

В работе [214] подчеркивается, что потенциалом, сформированным для целей развития, выступает СПП, причем под ним понимается определенная его ступень – уровень управления, на котором формируется миссия, цели, задачи и стратегия. Можно считать, что это выражение возможностей системы управления и индивидуальных характеристик управленческого персонала. В таком случае исследуемое понятие значительно сужается и не может быть использовано в качестве комплексного отражения его возможностей.

В работе [251] рассматривается уровень "интегральной способности" потенциала, которая определена его возможностями обеспечивать достижение соответствующих результатов, то есть создавать новую потребительскую стоимость. Собственно потенциал рассматривается как совокупность количественных и качественных характеристик ресурсов и функциональных свойств, которые привлекаются в производство и формируют отдельные возможности предприятия.

Как свидетельствует анализ, потенциал является сложной,

многогранной и многоэлементной системой, и его понимание и оценка зависит от целей исследования. Доминируют два аспекта рассмотрения его сущности: как совокупности ресурсов и как возможности достижения определенного эффекта [280]. Анализ основных подходов относительно трактовки определения потенциала позволил выявить отличия, связанные с выделением его определенных черт. В отдельных работах акцентируются условия и факторы, которые определяют его величину (ресурсная концепция [5, 21,82,159,199,251,335]), в других – характер экономических отношений в отдельных сферах деятельности субъекта хозяйствования (финансовый, производственный, маркетинговый, управленческий и т.п. [225,214,243]), цель формирования (обеспечение КСП, устойчивости, выживания, успешности, развития и т.п. [41, 62, 154, 161]) или результат его совокупного использования - целевой подход [207, 312, 330].

Анализ позволяет выделить общие основные элементы данного понятия. Общим для приведенных толкований потенциала предприятия выступает его связь с ресурсами, которые находятся в распоряжении предприятия, возможностью их использования в процессе создания определенных благ (товаров, услуг) и направленностью на достижение целей.

Таким образом, СПП состоит из системы ресурсов и источников их пополнения, связей, возможностей и управленческих способностей, которые направлены на обеспечения его развития.

С целью формирования стратегии развития, адекватной внешней и внутренней среде, предприятию необходимо обеспечить общность и единство целевой функции для каждого элемента и потенциала в целом, общность критериев эффективности функционирования и системное усовершенствование функциональных связей для достижения эффекта синергизма.

Если анализировать ресурсную составляющую СПП, то в научной литературе существует множество точек зрения, которые различаются по степени детализации и акцентам на определенных видах ресурсов в зависимости от направлений исследования. Чаще всего рассматривают следующие группы внутренних ресурсов предприятия: материальные, финансовые, технические, технологические, управленческие, кадровые, информационные и др.

Ресурсы предприятия позволяют формировать необходимые конкурентные преимущества, которые могут иметь различное происхождение: низкую себестоимость (экономия на масштабе); высокую степень дифференциации, основанную на специализации в изготовлении особой продукции (модификации стандартной); сегментирование с целью удовлетворения целевого рынка; внедрение нововведений; немедленное реагирование на потребности потребителей. К этому перечню можно добавить более высокий уровень производительности труда и квалификации персонала, управленческое мастерство, стратегическое мышление на разных уровнях менеджмента, которые влияют на экономический рост предприятия [7]. С целью получения реальных результатов необходимо усилить те составляющие СПП, которые обеспечивают возможность адекватной реакции на сложившуюся ситуацию [335]. Качество и оперативность решения этих проблем зависит от уровня действующего менеджмента. Формирование эффективного управления предприятием предусматривает совокупность управленческих действий и влияний, которая обеспечивает на всех стадиях жизненного цикла развитие СПП. Таким образом, потенциал предприятия обеспечивает устойчивость в изменяющейся внешней среде и представляет собой источник формирования конкурентных преимуществ, а потому нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

Выше отмечалось, что в процессе взаимодействия внешней и внутренней среды могут проявляться определенные противоречия, выступающие основой возникновения кризиса, который, в свою очередь, приводит к формированию соответствующего состояния субъекта хозяйствования. С целью обеспечения развития предприятие должно осуществлять такую стратегию, которая позволяла бы удовлетворять требования окружения, с одной стороны, а с другой – преодолевать и минимизировать риск возникновения кризисных явлений и отвечать интересам внутренних субъектов предприятия. Под стратегией в данном случае понимается определенная модель действий, которая направлена на достижение стратегической цели предприятия. Такой механизм развития обуславливает характер взаимосвязи основных понятий, который представлен в табл. 1.11. Рассматриваемые понятия носят двойственный характер. Так, кризис является индикатором необходимости определенных изменений в СПП, конкурентных преимуществах, стратегии развития, в то время когда сам он является следствием обострения противоречий в названных сферах. Возникновение этого состояния является следствием нарушения целостности и взаимосогласованности элементов СПП, а также отсутствием актуальных направлений его формирования. Выше отмечено, что развитие должно происходить не только через преодоление кризисов. Необходимость преобразований может возникать вследствие изменения стратегии, целей, вызовов внешней среды и др. В случае вероятности наступления кризисной ситуации, развитие определенных сфер будет способствовать сохранению устойчивости предприятия. Эффект обратной связи проявляется в том, что непредсказуемая ситуация приводит к падению СПП, потере конкурентных преимуществ, невыполнению стратегии и снижению уровня развития. Определяющая роль в прохождении указанных процессов принадлежит фактору времени.

Таблица 1.11

Характер взаимосвязи основных понятий управления развитием предприятия в условиях кризиса

Понятия	Развитие предприятия	Кризис	Стратегический потенциал	Конкурентное преимущество	Стратегия развития
Развитие предприятия		Кризис является индикатором необходимости развития	Уровень развития стратегического потенциала лежит в основе выбора возможных направлений развития предприятия	Конкурентные преимущества являются основой обеспечения развития	Эффективная реализация стратегии развития способствует достижению установленных целей развития
Кризис	Развитие является формой разрешения кризобразующих противоречий		Стратегический потенциал является основой способности предвидения, идентификации и преодоления кризиса	Наличие устойчивых конкурентных преимуществ обуславливает возможность выхода из кризиса	Целью стратегии развития является предупреждение или преодоление кризиса с учетом риска деятельности
Стратегический потенциал	Уровень развития выступает условием для развития стратегического потенциала	Кризис является следствием или причиной упадка стратегического потенциала		Наличие устойчивых или формирование новых конкурентных преимуществ дает возможность развивать стратегический потенциал, в том числе за счет более эффективного использования стратегических ресурсов предприятия по сравнению с конкурентами	Стратегия развития обуславливает форму использования стратегического потенциала предприятия и пути его развития
Конкурентное преимущество	Развитие является источником поддержки и создания конкурентных преимуществ	Кризис является следствием или причиной наличия неустойчивых или потери конкурентных преимуществ	Стратегический потенциал предприятия является основой (источником) для создания конкурентных преимуществ предприятия		Стратегия развития направлена на поддержку или создание конкурентных преимуществ
Стратегия развития	Определенный уровень развития обуславливает эффективность, сложность формирования, осуществления и контроля реализации стратегии развития	Вид, глубина и масштаб кризиса обуславливают определенный тип стратегии развития	Уровень развития стратегического потенциала и его составляющие обуславливают успешность стратегии развития	Наличие определенного набора конкурентных преимуществ определяет формирование и реализацию отдельного типу стратегии развития предприятия	

Высокий уровень развития является залогом формирования и развития СПП, поддержки существующих и создание новых конкурентных преимуществ, оперативного устранения и предвидения кризисных явлений, а также успешной реализации выбранной стратегии. Конкурентные преимущества – результат развития, усиления СПП, реализации определенной стратегии, а также основа эффективности управления процессами, базирующимися на вышеприведенных понятиях. Сформированный СПП, конкурентные преимущества и стратегия определяют общий уровень развития субъекта хозяйствования.

Связь стратегии развития с другими понятиями заключается в зависимости ее успешности от создания условий реализации (имеющегося СПП, конкурентных преимуществ и уровня развития в целом), а также от заданий, которые стоят перед субъектом хозяйствования (в частности, разрешение определенных кризисообразующих противоречий), с другой стороны, стратегия является инструментом трансформации СПП и конкурентных преимуществ, прогнозирования и необходимости устранения кризисных явлений, а также способствует достижению поставленных целей.

Механизм взаимосвязи основных понятий управления развитием предприятия в условиях кризиса подчеркивает необходимость учета степени их взаимовлияния при формировании стратегии и обосновании мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятий. Вместе с тем при формировании управления развитием предприятия в условиях кризиса есть некоторые особенности.

1.3.2. Основные компоненты и процессы стратегического управления

Стратегическое управление (СУ) является быстро развивающейся областью науки и практики менеджмента, возникшей в ответ на

возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Концепция СУ, представленная в современной экономической литературе, позволяет увидеть предприятие как единый организм, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые из них развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или банкротство, ответить на важный вопрос, по каким причинам происходит постоянное перераспределение ролей участников рынка. Кроме того, СУ является важнейшим механизмом реструктуризации и диверсификации бизнеса, как в обычной, так и в кризисной ситуации [13,14,85,241].

Стратегическое управление порождено объективными потребностями предпринимательства и сформировалось далеко не сразу. В условиях, характеризующихся относительной стабильностью рынков, медленными изменениями техники и технологии производства, слабой международной конкуренцией, предприятия строили свою деятельность без сложной специальной проработки. Однако обстоятельства изменились, и прежнее невнимание к появившейся и возрастающей динамичности, сложности, неопределенности среды, появлению все новых рисков, оборачивается огромными финансовыми потерями.

По мере изменения уровней нестабильности в управленческой практике экономически развитых стран появлялись и соответствующие методы организации деятельности предприятия в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения. При этом сменявшие друг друга системы рассчитывались на повышающийся уровень нестабильности, все большую непривычность событий и все меньшую предсказуемость будущего. В связи с этим ученые, работающие в области СУ, выделяют четыре этапа в развитии этих систем [14], основанных на:

- контроле за исполнением;

- экстраполяции (темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого);

- предвидении изменений (возросший темп изменений еще позволяет вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них);

- гибких экстренных решениях (важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть).

Некоторые ученые предлагают рассматривать эволюцию СУ с позиций существования двух направлений [59]. Первое – "регулярное стратегическое управление" – является дальнейшим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления – управление стратегическими возможностями предприятия. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе направление развития СУ называют "стратегическим управлением в реальном масштабе времени" и связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех случаях, когда изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции. Предприятие жестко ограничено во времени для пересмотра своей стратегии и вынуждено параллельно заниматься ее уточнением и решением возникающих стратегических задач. Этот вид СУ находится в стадии становления. Очевидно, наиболее успешно его применение должно проявляться в условиях трансформационных экономик.

Современная экономическая наука трактует СУ как деятельность, связанную с постановкой целей и задач предприятия, поддержания взаимоотношений с окружением, принятия и

осуществления стратегических решений, центральным звеном (элементом) которого является стратегическое планирование (подготовка и выбор стратегии), основанное на сопоставлении ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [50,59,239].

Для понимания сущности СУ представляется необходимым проанализировать существующие в зарубежной и отечественной литературе подходы к определению этого процесса (табл. 1.12).

Таблица 1.12

Анализ понятия стратегического управления

Автор	Определение
1	2
И. Ансофф [13]	Процесс принятия и выполнения стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, базирующийся на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Оно состоит из взаимосвязанных процессов: формулирование стратегий; развитие деловых способностей предприятия; управление внедрениями стратегий
Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал [190]	Процесс объединения отдельных составляющих формального стратегического анализа; реальная стратегия предназначена для объединения внутренних решений и внешних событий в единый процесс для создания нового, широкого понимания необходимых действий
Д. Хасси [318]	Процесс управления долгосрочными целями, стратегией предприятия и ее осуществлением
С. Серто, П. Питер [318]	Продолжительный, последовательный, взаимосвязанный процесс, направленный на поддержку деятельности предприятия в соответствии с его окружением
А. Томпсон, А. Д. Стрикленд [292]	Деятельность, связанная с постановкой целей и задач предприятия и поддержкой взаимодействия предприятия и окружения, которая позволяет достигать своих целей, соответствующих его внутренним возможностям и оставаться чувствительным к внешним требованиям
П. В. Забелин, Н. К. Моисеева [95]	Технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней и внутренней среды и их неопределенности во времени

С. А. Попов [228]	Подсистема менеджмента коммерческой организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллингу стратегии.
Н. Н. Тренев [295]	Управление потенциалом предприятия, то есть управление способностью к выполнению любых действий или достижения любых целей

Окончание табл. 1.12

1	2
З. Е. Шершнева [P128]	Реализация концепции, объединяющей целевой, системный, ситуационный и интегральный подходы к деятельности предприятия, которая дает возможность установить цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями и приводить в соответствие с последними, разрабатывая и реализуя систему стратегий
М. В. Володькина [P22]	Многоплановый поведенческий процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии предприятия с учетом изменений, происходящих во внешней среде
Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова [108]	Процесс, который включает формулирование целей деятельности предприятия со следующей разработкой и реализацией стратегии, направленной на достижение установленных целей в соответствии с изменениями внешней среды

Как показал анализ существующих трактовок, СУ понимают как целенаправленный процесс определения направления развития в соответствии с требованиями внешней и внутренней среды.

Процесс адаптации предприятий к внешней среде, которая становится все более сложной и слабопредсказуемой, имеет большое значение для выявления закономерностей построения и функционирования систем управления в современных условиях. При этом СУ опирается на человеческий потенциал как основу предприятия, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает

возможность предприятию выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [50,59].

Основными компонентами системы СУ считают:

ресурсы (руководство предприятия, принимающее стратегические решения; информация; материально-техническая база; финансы);
организационные компоненты (методы и технологии; ОСУ; философию бизнеса - организационную культуру и стиль управления; миссию).

Стратегические решения, принимаемые руководством предприятия, имеют ряд характерных признаков. Они ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия своевременных управленческих решений; сопряжены со значительной неопределенностью, так как учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие; связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Отмечают три уровня стратегических решений: корпоративный, деловой и функциональный. Каждому уровню стратегических решений соответствует определенный тип стратегии:

1. Корпоративная (портфельная) стратегия - описывающая общее направление роста предприятия, формирует оптимальную организационную структуру для развития его производственно-сбытовой деятельности и дает ориентиры по управлению различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

2. Деловая стратегия (бизнес-стратегия) обеспечивающая долгосрочные преимущества стратегической единице бизнеса (СЕБ). Под СЕБ понимается хозяйственное подразделение (внутрипроизводственная организационная единица) или группа хозяйственных подразделений, отвечающих за выработку и реализацию стратегии в одном или нескольких сегментах целевого рынка путем

осуществления определенного вида деятельности.

3. Функциональные стратегии - разрабатываемые отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Функциональные стратегии определяют цели, мероприятия и проекты, необходимые для реализации стратегии хозяйственных подразделений и развития комплексных функциональных сфер деятельности, к которым относятся маркетинг, сбыт, производство, снабжение, логистика, НИОКР, инвестиции, управление персоналом, информационные технологии и т.д.

Три уровня стратегий образуют их иерархическую структуру: корпоративная стратегия состоит из ряда деловых и функциональных стратегий. Сравнительные характеристики стратегических решений разного уровня приведены в табл.1.13.

Таблица1.13

Сравнительные характеристики стратегических решений

Характеристики	Уровни стратегии		
	корпоративная	деловая	функциональная
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Приспособляемость	Низкая	Средняя	Высокая
Связь с текущей деятельностью	Иновационная	Смешанная	Дополняющая
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной период	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая

Возрастание коммерческих рисков и усложнение управленческих задач вынуждает менеджеров обращаться к СУ как средству сохранения КСП в динамичной внешней среде. В целом эффективность системы СУ обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение. При этом облегчается принятие стратегических решений с помощью специальных методов и подходов к сбору и обработке информации;

обеспечивается координация и коммуникация по горизонтали и вертикали; появляется возможность предвидеть тенденции развития и справиться с изменениями или провести изменения, помогает сделать стратегический выбор и реализовать стратегию.

К процессам СУ относят: организацию; стратегическое планирование (СП); реализацию стратегии на оперативном уровне; мониторинг стратегических факторов; контроль исполнения стратегических планов и их корректировка.

Полный цикл СУ включает все вышеназванные процессы. По его окончании разрабатываются новые стратегические планы.

1.4. Формирование системы управления развитием предприятия в условиях кризиса

Одной из главных особенностей современного менеджмента как научного подхода в производственно-экономической деятельности субъектов рынка, выступает обоснование управленческих решений. От их целесообразности зависит достижение установленных целей, эффективное использование стратегических ресурсов, производительность работы, мотивация персонала и другие аспекты управления. Последствия принятия управленческих решений являются главными критериями оценки менеджмента.

Под управлением в научной литературе понимают целенаправленное организационное влияние на деятельность предприятия в условиях рынка для достижения установленных целей и получения прибыли [209]. Эффективное управление предприятием предусматривает совокупность управленческих влияний, которые обеспечивают развитие СПП на всех стадиях жизненного цикла. Процесс развития, как сложное явление, характеризуется стремлением предприятия достичь высоких результатов деятельности

при сохранении КСП и устойчивости. Обострение конкурентной борьбы вызывает необходимость защиты и обновления конкурентных преимуществ, отвечающих современным тенденциям рыночных требований. Поэтому сложным, но очень важным выступает определение фазы жизненного цикла используемой технологии, выпускаемой продукции, и, как следствие, самого субъекта хозяйствования.

Решающую роль в решении задач управления процессами развития играет фактор неопределенности, поэтому при формировании стратегии в условиях кризиса необходима оценка риска. Понятие „кризис” теснейшим образом связано с риском, который в значительной мере влияет на разработку каждого управленческого решения. При исключении ожидания кризиса могут стать неожиданными не только кризисные ситуации, а и обычные ошибки [48].

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Это краткосрочные, эпизодичные ситуации, которые не изменяют сущности и параметров предприятия. Они могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. В случае несвоевременного их преодоления и предвидения отрицательных трансформаций, кризис приобретает затяжной характер и может завершиться банкротством предприятия. Взаимосвязь фаз кризиса и видов антикризисного менеджмента приведена на рис. 1.16 [247].

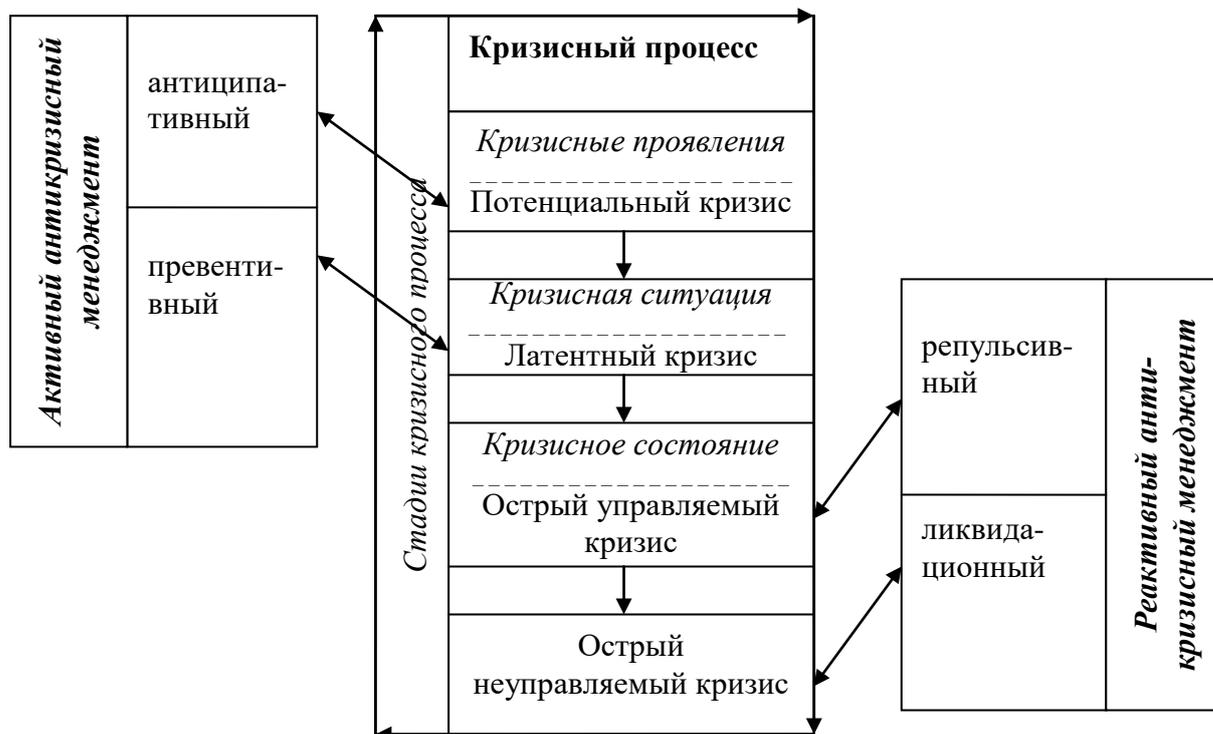


Рис. 1.16. Взаимосвязь фаз кризиса и видов антикризисного менеджмента

Таким образом, определение вида и причин кризиса способствует выбору направлений и методов преобразований, более полно и адекватно соответствующих возникшей ситуации. В связи с этим возникает проблема своевременности реагирования менеджмента на изменения внешней и внутренней среды.

В условиях существования кризисообразующих противоречий принятие управленческих решений по выбору стратегии развития предприятия должно базироваться на объединении и согласовании механизмов стратегического и антикризисного менеджмента.

В кризисных условиях приобретает актуальность антикризисное управление. Выделяют следующие подходы к исследованию направленности последнего:

1. Психологический подход, который исследует влияние отдельных индивидов на возникновение и преодоление кризисной ситуации [345, 354];

2. Социально-политический подход, с позиции которого причины кризиса лежат в сфере культуры и корпоративной идеологии предприятия, то есть возникает разногласие в представлениях о целях субъекта хозяйствования и средствах их достижения [344, 355];

3. Структурно-технологический подход, в котором причинами кризиса выступает отсутствие гибких технологий, невозможность адаптироваться к изменениям [351];

4. Комплексный подход, особенностью которого является интеграция вышеприведенных подходов и признание неоднозначности результата, зависящего от субъективных и объективных аспектов кризисного управления [105] .

В научной литературе антикризисное управление трактуется по-разному. Существуют трактовки, сужающие смысл этого понятия до того момента, когда кризисная ситуация уже наступила [143]. Такое определение не учитывает стратегическую составляющую управления, рассматривающую возможность подготовиться к наступлению кризиса. Другие [15,305] формулировки представляют антикризисное управление как систему управления предприятием, направленную на предотвращение или устранение неблагоприятных явлений. Такое понимание недостаточно учитывает профилактический характер, на котором настаивают западные ученые. Так, К. Ру-Дюфор определяет управление кризисами как совокупность мероприятий, которые направлены на их предупреждение, реагирование и изучение.

Сущность антикризисного менеджмента в работе [241] раскрыта через оперативное реагирование на возникновение кризисообразующих факторов путем своевременной разработки и реализации актуальных антикризисных мероприятий и программ. Отмечено, что антикризисное управление отражает производственные отношения на предприятии во время его оздоровления или ликвидации. Необходимо

отметить, что, поскольку предприятие – открытая система, целесообразно говорить не только о производственных отношениях, а и о тех, которые формируются в результате взаимодействия субъекта хозяйствования с окружением.

Подход, освещенный в работе [100], заключается в формировании системы антикризисного управления превентивного характера с обеспеченной обратной связью на всех его стадиях для минимизации возможности возникновения (усиления) кризисных явлений из-за неадекватного управления процессами преодоления кризиса.

В работе [161] антикризисное управление представлено в качестве специального, постоянно организованного управления, нацеленного на наиболее оперативное выявление признаков кризисного состояния и создание соответствующих предпосылок для его своевременного преодоления с целью обеспечения восстановления жизнедеятельности, недопущение возникновения ситуации банкротства.

Авторы исследования [105] рассматривают антикризисное управление, во-первых, в качестве функции, которая обеспечивает минимизацию потенциальных потерь и помогает установить контроль над ситуацией; а, во-вторых, как систему мероприятий, которая позволяет с минимальным ущербом выйти из кризиса и при этом извлечь из этой ситуации максимальную пользу. Из такой трактовки следует, что главными критериями эффективности антикризисной системы управления считают минимизацию потерь и получение обучающего эффекта в виде определенного опыта деятельности в нестабильной и динамической среде.

Смысл определения, приведенного в работе [279], объединяет теорию стратегии развития и предвидение. Однако такое определение также недостаточно всеобъемлюще. Чтобы расширить понятие

антикризисного управления, следует добавить, что его цель состоит в создании условий, при которых возникает и сохраняется спрос на способности предприятия. Тогда задачей антикризисного управления должно выступать формирование такого механизма управления, который был бы эффективным при любых изменениях среды и который предоставлял бы возможность развития предприятия в предкризисный, кризисный и послекризисный периоды.

Несмотря на отличия в подходах к определению сущности и задач антикризисного управления, существует определенное единство во мнениях относительно его специфики, вызванной использованием специальных приемов, методов, технологий, механизмов; решающей роли фактора времени; изменения приоритетов при принятии управленческих решений в пользу восстановления деятельности предприятия.

В научной литературе также исследуют понятие „управление развитием”. Так в работе [225] высказано мнение, что оно состоит в выявлении путей достижения новых целей с помощью изменений в структуре, составе и свойствах элементов предприятия как системы. В другой работе [224] сущность управления развитием связывают с выведением системы из неустойчивого состояния, фиксированием „слабых сигналов” и с обеспечением перехода в другое качество. Под управлением развитием также понимают [91] обеспечение соответствия внутриорганизационных изменений требованиям среды, а также создание условий для успешного преобразования состава и структуры элементов внутренней среды предприятия и определение способов осуществления указанных изменений.

Авторы [223, 225] рассматривают СУ развитием как управление программой развития, составом и структурой базовых бизнес-процессов, жизненными циклами предприятия, конкурентными преимуществами и нововведениями.

Теории цикличности, которая принята базовой при рассмотрении деятельности предприятия, уделено значительное внимание во многих работах. Согласно теории динамического равновесия (рационального инкрементализма, эволюционного развития) изменения на предприятии дискретны, но согласованы с общими тенденциями в окружении. Как отмечено в работе [279], исходя из такого предположения, механизм антикризисного управления ограничивается следованием за изменениями во внешней среде, которое может привести к необратимым последствиям для предприятия в случае сильных колебаний. Приспособление к динамике окружения и вызванный этим организационный рост завершится конфликтом между предприятием и внешней средой в том случае, когда очередное незначительное изменение окружающей среды потребует более высоких затрат. Поэтому утверждение, что развитие может быть достигнуто только через кризисы, не совсем корректно, поскольку нецелесообразно сводить управление только к преодолению последних.

Согласно исследованиям Г. Хемела и К. Прахалада [348], более успешные субъекты рынка считают движущими силами развития в нестабильной внешней среде нетрадиционное и интенсивное использование имеющихся ресурсов, создание отличительных способностей в кризисной и стабильной ситуациях, а также ориентацию стратегического потенциала на формирование параметров окружения. Таким образом образуется „механизм внутренней рефлексии и самоопределение во внешнем окружении” [348]. Поэтому антикризисное управление должно действовать на всех этапах развития предприятия, а не только в фазе кризиса.

Исходя из рассмотренных типов менеджмента, можно заключить, что механизм управления развитием предприятия в условиях кризиса формируется под влиянием принципов и требований стратегического

и антикризисного управления, управления риском и жизненным циклом предприятия (рис.1.17).

Таким образом, под управлением развитием предприятия в условиях кризиса понимается целенаправленный процесс создания необходимых условий для количественно-качественных преобразований и координации действий, направленных на предупреждение и устранение противоречий, возникающих при взаимодействии с внешней средой.

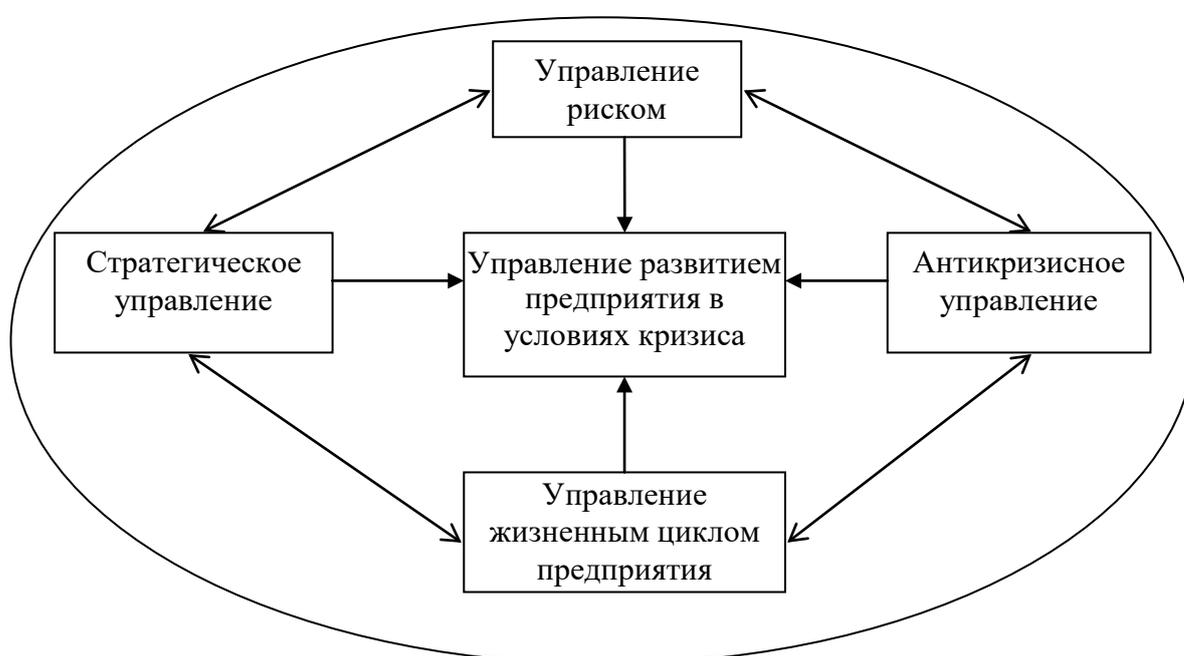


Рис. 1.17. Формирование механизма управления развитием предприятия в условиях кризиса

Если управление развитием предприятия в условиях кризиса рассматривается как система, и целью предприятия является обеспечение ее формирования и действенности, то справедливо утверждение о необходимости введения принципов, которые должны лежать в основе выбора направления развития, условий осуществления и оценки эффективности указанной стратегии.

Принципы условно можно разделить на общесистемные, развития, стратегические [20] и антикризисного управления [155, 161,

241]. К общесистемным относятся: сложность, целостность, открытость, иерархичность; к принципам развития – динамичность, неуравновешенность, самовоспроизводимость, гибкость; к стратегическим – целенаправленность, альтернативность, адаптивность, соответствие и функциональную дееспособность. К принципам антикризисного управления – базирование на специальных санационных программах; предвидение и немедленная реакция на сигналы о возможных кризисах; ранжирование приоритетов с учетом ограниченности ресурсов и времени; ориентация на послекризисное развитие и др.

Таким образом, во время управления развитием предприятия в условиях кризиса необходимо обеспечить выполнение следующих функций:

- анализ и оценку влияния внешней среды как общей для отрасли, так и непосредственной для предприятия;

- пересмотр миссии, уточнение целей существования и развития субъекта хозяйствования;

- оценку внутренней среды с целью анализа уровня развития СПП, а также наличия и устойчивости его конкурентных преимуществ;

- выявление экономического механизма формирования кризисных явлений на предприятии;

- оценку и учет риска деятельности, определение возможностей его снижения и оперативное прогнозирование;

- анализ и прогнозирование тенденций развития предприятия и его составляющих на основе модели жизненного цикла;

- формирование действенной системы контроля реализации стратегии развития в условиях кризиса, а также комплекса мероприятий (альтернатив) ее корректировки.

Таким образом, при управлении развитием предприятия в кризисных условиях в процессе принятия стратегических решений необходимо актуализировать все составляющие комплексного

механизма стратегического и антикризисного управления, управления риском и жизненным циклом предприятия. При условиях реализации такого подхода будет сформирован необходимый информационный базис для выбора адекватного управленческого решения.

Менеджмент должен базироваться на научном подходе к управлению экономическими системами. Не только интуиция, расчет эффективности от проведенных операций, но и знание, а также применение законов и принципов развития предприятия способствует адекватному реагированию на изменения во внешней среде.

В теории организаций значительное внимание уделено исследованию законов, закономерностей и принципов деятельности предприятия [14,47,99,109,209,225]. К основным законам функционирования предприятия относят:

- закон синергии, который объясняет большую эффективность целого, чем суммы отдельных его составляющих;
- закон самосохранения, отражающий направленность системы на обеспечение целостности;
- закон „наименьших”, проявляющийся в том, что устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью (по принципу „цепь рвется там, где самое слабое звено”) [109];
- закон информативности - упорядоченности, базирующийся на том, что своевременная информация противодействует тенденции системы к дезорганизации; при этом необходимо учитывать целесообразность затрат на дополнительную информацию и ее достаточность;
- закон пропорциональности композиции, описываемый как необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерности, соответствия и согласованности целей, направленных на достижение цели;
- закон развития, которое базируется на принципах инерции,

эластичности, непрерывности и стабилизации [47].

На предприятии инерция проявляется в функционировании морально и физически изношенного оборудования, использовании устаревших знаний и привычек (технологий), деятельности отживших структур и т.д. Инерция также присуща людям и проявляется в традициях, нормах поведения, стереотипах мышления.

Разные системы неодинаково реагируют на одни и те же явления, поэтому эластичность зависит от профессионализма персонала, корпоративной культуры и философии, технического и технологического уровня развития предприятия.

Принцип непрерывности выражается в том, что процесс изменений состояния предприятия происходит постоянно, отличается только интенсивностью и направлением преобразований.

Принцип стабилизации заключается в стремлении каждой системы к стабильности. Этого можно достичь, например, за счет постоянного введения нового продукта. Продукция, которая находится в процессе производства, должна быть на разных стадиях жизненного цикла.

Таким образом, приведенные основные законы можно представить в качестве связи целей управления со средствами и методами их достижения. Поэтому главным фактором обеспечения жизнедеятельности предприятия является формирование качественной системы менеджмента.

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности [17]. В свою очередь, последняя определяется ростом потенциала управления, то есть возможностью положительных изменений, наличием необходимых стратегических ресурсов и условий их использования.

Необходимо отметить, что одной из важных предпосылок выхода из сложившейся кризисной ситуации является правильная и

своевременная оценка стратегического потенциала, которая отражает уровень развития внутренней и влияния внешней среды. Изменение потенциала и эффективности управления может также привести к возникновению кризиса, поэтому необходимо стремиться к взаимосоответствию уровней развития системы управления и СПП. Система управления в значительной мере определяет политику предприятия, его философию, культуру, этику, инновационную направленность.

Менеджмент как управленческая деятельность в социально-экономических системах предусматривает принятие решений согласно условиям и обстоятельствам развития жизненного цикла предприятия. При этом управленческие решения можно определить как выбор из нескольких альтернатив стратегии и тактики субъекта рынка, который, в свою очередь, обусловлен спецификой личности менеджера, его теоретической подготовкой, практическим опытом, талантом, культурой и другими особенностями. От такого выбора зависит эффективность и оптимальность развития предприятия.

Важнейшей проблемой каждого предприятия в рыночных условиях является его выживание и обеспечение непрерывного развития. Положительное решение этой проблемы заключается в формировании и реализации конкурентных преимуществ, которые зависят от разработанной стратегии развития предприятия. В современных условиях внешняя среда предприятия характеризуется повышенной сложностью и неопределенностью, что вызывает необходимость формирования эффективной системы управления, базирующейся на идеях и механизмах стратегического, антикризисного и риск-менеджмента. Оптимальное объединение инструментария перечисленных систем управления способно противостоять деструктивному влиянию динамической внешней среды, обеспечить развитие и адаптивность предприятия.

Анализ и обобщение основных положений работ [36,155,161, 241,255,300,340] позволили сформировать следующую модель управления развитием предприятием в рыночных условиях (рис. 1.18).

Если на выходе в процессе стратегического контроля выявлены значительные отклонения от целевых показателей, то необходима корректировка или целей и стратегии, или показателей внутренней и внешней среды (возврат на этап анализа). В модели этот процесс указан пунктирной стрелкой. Как следует из рис. 1.18, в рамках планирования действуют принципы культуры и философии предприятия, влияющие на формулирование производственных, финансовых, трудовых и других целей и мероприятий. В этих целях должны быть согласованы интересы субъектов управления, как внутренних (персонал, владельцы, менеджеры), так и внешних (группы влияния). Задача стратегического планирования – установление общих целей и стратегий их достижения, которые уточняются и обеспечиваются на следующих этапах оперативного планирования.

Системы стратегического планирования (СП), реализации и контроля, показанные на рис.1.18, отвечают соответственно за разработку, осуществление и оценку выбранной стратегии развития предприятия. В центре внимания СП находится формирование, сохранение и развитие СПП, уровень которого нужно интерпретировать в качестве предпосылки успешной деятельности в отдаленной перспективе.

При выборе методов управления предприятие должно осознавать ограниченность своего влияния на окружение. Поэтому главной задачей управления развитием является организация собственной внутренней среды (в частности, стратегического потенциала) с четкой ориентацией на рыночную ситуацию.



Рис. 1.18. Модель управления развитием предприятием в условиях кризиса

Хотя не все процессы могут быть управляемыми, к кризису

приводит „невидение” тех, которыми можно управлять. Границы управляемости (см. рис. 1.18) обусловлены сложностью объекта управления, расхождением между формальной и действительной структурой отношений внутри предприятия, эффективностью системы управления, наличием или отсутствием системы раннего распознавания кризисных явлений, моделей анализа и прогноза и др.

Трудности решения стратегических проблем и их структурирование сопровождается, в большинстве случаев, неполная информационная база. Ведь принятие управленческого решения на предприятии должно базироваться качественным и своевременным анализом внутренней и внешней среды, сценарным моделированием, построением прогнозов. Также возникает проблема оптимальности внутрисистемных связей и самой управленческой структуры, отлаженности достаточного и своевременного информационного обеспечения системы управления. Сложность организационной структуры предприятия должно исходить из оправданных финансовых, трудовых и материальных затрат на ее функционирование.

Таким образом, приведенная модель управления развитием предприятия учитывает такие аспекты как: неопределенность и динамичность внешней среды, влияние культуры и философии субъекта хозяйствования на формирование целей деятельности, необходимость комплексной оценки рисков и шансов и обеспечение развития СПП, ограниченность управляемости процессов. Адекватное принятие решений в системе управления развитием предприятия в условиях кризиса должны базироваться на результатах всесторонней диагностики его внутренней и внешней среды.

РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Современные теории конкуренции и конкурентных преимуществ

Для рыночной экономики характерно появление определённых товаров неограниченного круга производителей. Каждый из них в борьбе за потребителя должен снижать цены, повышать качество своей продукции, совершенствуя технологию и организацию производства, повышая квалификацию кадров, развивая систему реализации товаров. Это, в свою очередь, стимулирует развитие науки и техники и повышение эффективности общественного производства. Таким образом, конкуренция является движущей силой развития всех сфер жизни общества. С другой стороны, конкуренция защищает отдельного потребителя, обеспечивая ему широкий выбор товаров и услуг по доступным ценам.

Создание и развитие конкурентной среды - неотъемлемая составляющая функционирования рыночной экономики. В развитых странах экономическая политика определяется государством, на которое возложены функции защиты и развития конкуренции. В отечественной экономике предпринимаются попытки создания эффективного механизма конкуренции. В статье 42 Конституции Украины определено, что "...государство обеспечивает защиту конкуренции в предпринимательской деятельности. Не допускаются злоупотребления монопольным положением на рынке, неправомерное ограничение конкуренции и недобросовестная конкуренция. Виды и границы монополии определяются законом" [1].

В рамках изложенного исключительно важным является исследование понятия конкуренции и КСП как основных движущих сил развития рыночной экономики. Понятие «конкуренция» тесно связано

с понятием «рынок» и «товарное производство». Конкурентные отношения возникли одновременно с рыночной экономикой. Первые теоретические исследования о конкуренции появились к середине XVIII века и главная заслуга в этом принадлежит классической политической экономии, которая рассматривала конкуренцию, как неотъемлемый элемент рыночного механизма. Общепринято, что конкуренция является одной из наиболее ярких черт бизнеса, двигателем экономического прогресса, механизмом саморегуляции рыночной экономики. Этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому “concurrentia”- «столкновение, состязание». Именно это толкование данного термина изначально установилась в экономической литературе [40,165,335]. Экономический суверенитет каждого участника деловых отношений не только делает возможным такие столкновения с другими суверенными субъектами, но и превращает эту возможность в неизбежность [165].

Конкуренция как экономическая категория - это борьба между предпринимателями за наиболее эффективные условия и результаты вложения ресурсов в процессе производства и сбыта товаров. Согласно Закону Украины «О защите экономической конкуренции» №2210-III от 11.01.2001г., экономической конкуренцией является состязание между субъектами хозяйствования за приобретение преимуществ над другими субъектами хозяйствования, вследствие чего потребители (субъекты хозяйствования) имеют возможность выбирать между несколькими продавцами (покупателями), а отдельный субъект хозяйствования не может определить условия оборота товара на рынке [2].

Достаточно близким к приведенному определению является толкование термина «конкуренция» в Законе Российской Федерации «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», в котором она определяется как соперничество

хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне влиять на общие условия оборота товаров на соответственном товарном рынке.

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, следует привести некоторые ее определения.

О. Ю. Юданов считает, что на сегодняшний день отсутствует единое понимание понятия «конкуренция» [338]. Ученые придерживаются одной из трех трактовок конкуренции: поведенческого, структурного, функционального [40,127,338].

Поведенческая трактовка конкуренции – это понимание ее как борьбы за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей. Структурная трактовка – анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке (формы рынка) и способа выхода из него. Функциональная трактовка конкуренции – соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным.

Именно поведенческая трактовка утвердилась в экономической литературе. А. Смит, в частности, связывал конкуренцию с парным, без сговора, соперничеством, которое происходит между продавцами (или покупателями) за наиболее выгодные условия продажи товара. В своей фундаментальной работе [264] он определил понятие конкуренции, как соперничество на рынке и отождествил её с «невидимой рукой», которая координирует деятельность участников. А. Смит считал конкуренцию фактором регулирующим общественные и частные интересы и безжалостно вытесняющим с рынка предприятия, выпускающие некачественную и ненужную рынку продукцию. Им сделан первый шаг к пониманию конкуренции как эффективного средства ценового регулирования:

- на основе теории конкурентной цены сформулировано понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены (при сокращении предложения) или уменьшении цены (при избытке предложения);

- определены основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов, исчерпывающую информацию о них, мобильность используемых ресурсов;

- впервые показано, каким образом конкуренция, уравнивая нормы прибыли, приводит к оптимальному распределению труда и капитала между отраслями;

- разработаны элементы модели совершенной конкуренции и теоретически доказал, что в её условиях возможно максимальное удовлетворение потребностей;

- сделан существенный шаг к формированию теории оптимального распределения ресурсов в условиях совершенной конкуренции.

В дальнейшем поведенческое понимание конкуренции менялось - уточнялись её задачи и способы ведения. Так Д. Рикардо, развивая идеи ценового регулирования рынка с помощью конкуренции, построил более полную теоретическую модель совершенной конкуренции [350]. Он сконцентрировал внимание на том, как функционирует эта модель в долгосрочной перспективе. Этот подход позволил исключить такие факторы, как государственное регулирование, монопольная власть, географические особенности рынка, которые в долгосрочной перспективе не имеют решающего значения. Обобщающим элементом исследования Д. Рикардо стал «закон рынков», постулирующий тенденцию равновесного состояния при полной занятости.

Классик политэкономии Дж. Милль сделал понимание конкуренции ещё более глубоким [186]. Им разработано уравнение

международного спроса, выделены так называемые неконкурирующие группы на рынке, дана тройственная классификация ценовой эластичности спроса, разработаны понятия экономии на масштабах, альтернативных издержках.

В дальнейшем поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания ее цели и способов ведения. Существенные дополнения модели совершенной конкуренции, с позиций закона стоимости, предложил К.Маркс, определивший конкуренцию как антагонистическую форму экономического соревнования частных товаропроизводителей: «Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического способа производства. Цель конкуренции - борьба за получение возможно большей прибыли. В ходе конкуренции происходит массовое разорение мелких и средних товаропроизводителей, банкротство предприятий» [267].

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода заключается в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) является редким в том понимании, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому владельцы благ имеют возможность их распределять, руководствуясь своей выгодой. Они выдвигают свои условия относительно выполнения этих условий и решают, кому предоставить блага, а кому нет. «конкуренция – это стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам», – считает П. Хейне. [322,338]. Представитель неоклассической концепции А.Маршалл, развивая основные положения классиков, более полно обосновал механизм автоматического установления равновесия на рынке с помощью совершенной конкуренции и действия законов предельной полезности

и предельной производительности. Им впервые были подвергнуты критике «условности» модели чистой конкуренции, что позволило ему создать теорию новой модели конкуренции – монополистической [177]. По А. Маршаллу – монополия есть отдельный случай на общем фоне неограниченной конкуренции и её механизма ценообразования.

Некоторые экономисты критикуют достижения А. Маршалла в области конкуренции, считая появление теории монополистической конкуренции неудачным «Теория монополистической конкуренции попыталась заменить одну теорию равновесия, допущения которой очевидно противоречили условиям реального мира, другой теории равновесия, допущения которой, как казалось, больше соответствовали реалиям рынка..... какой бы привлекательностью ни обладала новая равновесная теория монополистической конкуренции, можно констатировать, что она эффективно воспрепятствовала созданию теории рыночного процесса, которой так мучительно не хватало современной теории цены.» [124].

В духе поведенческой интерпретации конкуренции написаны основополагающие работы М.Портера. Так, он отмечает, что конкуренция - динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты [233].

Наряду с поведенческой трактовкой в XIX и особенно в XX вв. получила распространение структурная трактовка. При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, а также тех условий, что главенствуют на нем. Так, Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [338]. К настоящему времени такая позиция стала наиболее используемой в научной литературе.

Источники структурного подхода кроются в работах А. Курно, Дж. Робинсона, Е. Чемберлена, Ф. Эджуорта и других ученых [250, 338,343], заложивших фундамент понимания современной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. Позиции этой группы ученых в современной западной экономической науке настолько сильны, что сам термин «конкуренция» более часто используется именно в структурном понимании. Если же нужно подчеркнуть поведенческую сторону конкуренции, нередко используют другое слово – «соперничество» («rivalry»). Основной сферой противоборства неоклассической школы и нового зарождающегося направления стали дискуссии вокруг вопросов ценообразования, начавшиеся с появления работы П. Сраффы [353]. Он обосновал вывод, что под влиянием расширения масштабов производства крупные предприятия получают дополнительные преимущества, которые они могут реализовать, только нарушая действие механизма чистой конкуренции и оказывая непосредственное влияние на ценообразование [7].

Работы Дж. Робинсона [250] и Э. Чемберлена [343], относящиеся к структурному осознанию понятия конкуренции, подытожили дискуссии о характере ценообразования в условиях монополии и о возникновении неценовых форм конкуренции. Э. Чемберлен предложил использовать для классификации рынков два критерия - взаимозаменяемость товаров, предлагаемых разными предприятиями и взаимозависимость этих предприятий [326]. В своих работах он показал существование отдельного вида монополии как необходимой составной части конкурентной рыночной системы. В дальнейшем А. Курно разработал теорию чистой монополии и олигополии (ранее дуополии).

К. Р. Макконнелл и С. Л. Брю отмечают, что «конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и

продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и оставлять его» [171].

Можно сформулировать эту же мысль иначе: в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такое влияние невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае – об одной из разновидностей несовершенной конкуренции.

Толковые терминологические словари объясняют понятие конкуренции как соревнование на рынке. Так, С. И. Ожегов конкуренцию трактует как соперничество – борьбу за достижение больших выгод, преимуществ [205]. В словаре иностранных слов под понятием «конкуренция» имеется в виду «соперничество, борьба за достижение наилучших результатов на каком-либо поприще» [261].

В русле структурного подхода находится и приведенное выше определение конкуренции в Законе Украины «О защите экономической конкуренции» [2].

Третий подход к определению конкуренции – функциональный. Он описывает роль, которую конкуренция играет в экономике. И. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории экономического развития определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Й. Шумпетер и Ф.Хайек указывали на элементы монополии, пронизывающие экономику и не находящие отражение в существующей концепции. Так, конкуренция определялась как соперничество устаревшей технологии с инновациями [332,338]. Другими словами, конкуренция одновременно приносит очевидные преимущества в стоимости издержек производства и качестве товаров и услуг, но с другой стороны, уменьшает прибыльность фирм и даже ставит под угрозу их жизнеспособность [335]. Ф.Хайек отмечает, что

конкуренция – процесс, посредством которого люди получают и передают знания, называя ее «процедурой открытия» [319]. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Предприятия могут выбирать множество линий поведения, но только конкуренция подтверждает, какая из них эффективна, а какая убыточна [319].

Нетрудно заметить, что ученые, которые придерживались функционального понимания конкуренции, в действительности были мало обеспокоены тем, чтобы дать ей «правильное определение». Скорее, формулируя свои дефиниции, они просто хотели сосредоточить внимание на принципиальной важности определенных последствий конкурентной борьбы.

М. Портер утверждает, что конкуренцию в широком понимании можно определить как расширенное соперничество [231]. Конкурентным является преимущество, что достигается благодаря конкурентному потенциалу предприятия, его высокой компетенции в какой-либо отрасли деятельности [204].

По мнению Г. А. Фатхутдинова, «конкуренция – это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства или в природных условиях [309].

Г. Л. Азоев под конкуренцией понимает соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими личностями (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели [7].

А. Ю. Юданов утверждает, что рыночная конкуренция – это борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, что ведется ими на доступных сегментах рынка [338].

Анализ структуры и содержания трактовок понятия «конкуренция» позволили сделать такие выводы:

а) понятие «конкуренция», предложенные разными авторами, не в полной мере отвечают требованиям системности и комплексности, то есть они характеризуют только один из многих аспектов конкуренции, установленных А. Смітом и самими авторами, каждый в своей области исследования;

б) существует многообразие подходов в формулировке понятия: под конкуренцией понимается и соперничество (борьба) предприятий, то есть юридических лиц, и соперничество физических лиц, и наличие на рынке достаточного количества продавцов и покупателей, и ситуация, и стремление, и процесс и т.п.

Подходы и классификации, возникшие в процессе эволюции теоретических взглядов на конкуренцию [27,127,191,150,303] представлены в табл.2.1.

Таблица 2.1

Классификация конкуренции по основным признакам

Основные признаки	Вид	Основные черты
1	2	3
По масштабам развития	Индивидуальная	Участник рыночных отношений стремится выбрать наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг
	Местная	Конкурентная борьба между участниками рыночных отношений на ограниченной территории
	Отраслевая	Конкурентная борьба в одной из отраслей рынка
	Межотраслевая	Соперничество представителей разных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей
	Национальная	Соперничество отечественных продавцов и покупателей внутри определённой страны
	Международная	Борьба предприятий, хозяйственных объединений и государств разных стран на мировом рынке
По форме	Прямая	Конкурентная борьба идёт внутри категории одного продукта или торговой марки
	Косвенная	Конкурентная борьба разворачивается между продуктами различных категорий, но действующих как альтернативные при покупательском выборе
По способу и характеру удовлетворения	Функциональная	Конкуренция между различными товарами (производителями), удовлетворяющими одну определённую человеческую потребность, то есть выполняющими одну общую функцию

потребительского спроса	Видовая	Конкуренция разворачивается между товарами (производителями) одного вида, предназначенными для удовлетворения одной и той же потребности, но отличающимися по какому-либо существенно важному параметру
	Предметная	Конкуренция возникает между идентичными товарами (производителями), отличающимися качеством изготовления или даже одинаковыми по качеству
По характеру развития	Свободная	Наличие на рынке множества независимых товаровладельцев; не ограниченный доступ на рынок всех желающих; отсутствие контроля за рыночными ценами
	Регулируемая	Вмешательство государства, как гаранта экономических прав и обязанностей, в процессы, протекающие в экономике с целью создания условий для развития рыночных субъектов и регулирование их деятельности.

По методам ведения конкуренции	Ценовая	Вид конкурентной борьбы с помощью искусственного изменения цен на товары с целью вытеснения и уничтожения конкурента и завоевание монопольного положения на рынке
	Неценовая	Конкуренция, которая основана на продаже товаров высокого качества и надёжности, которая достигается при помощи технического преимущества, использовании любых законных средств, кроме снижения цен, с целью получения новых потребителей
В зависимости от модели рынка	Совершенная	Большое количество предприятий, реализующих стандартную продукцию; контроль над ценой отсутствует; абсолютно эластичный спрос; неценовые методы конкуренции не практикуются; отсутствуют препятствия для организации бизнеса
	Монополистическая	Большое количество предприятий, реализующих дифференцированную продукцию; узкий диапазон контроля цен; эластичный спрос; используются неценовые методы конкуренции; входной барьер в отрасль незначительный
	Олигополистическая	Небольшое количество предприятий; диапазон контроля цен зависит от уровня согласованности их действий; преимущественно неценовая конкуренция; наличие существенных препятствий для организации бизнеса
	Чистая монополия	Одно предприятие, выпускающее уникальную продукцию, не имеющую эффективных заменителей; контроль над ценами значительный; спрос неэластичный; вход в отрасль для других заблокирован

С учётом соблюдения норм законодательства	Добросовестная	Основными методами являются повышение качества продукции, снижение цен и т.д.. Одной из форм добросовестной конкуренции является ценовая конкуренция, которая используется для удаления с рынка более слабых соперников или проникновение на новый рынок
	Недобросовестная	Действия субъектов, которые хозяйствуют, по дискредитации конкурентов. Основные методы: экономическое и промышленное шпионство, незаконное использование товарного знака конкурентов и т. д.

Таким образом, к середине XX в. были сформулированы общие представления о сущности конкуренции и её основных движущих сил, выразившиеся в трактовке четырёх классических моделей: совершенной конкуренции, монополистической, олигополистической конкуренции, чистой монополии. Чем ближе реальная рыночная структура к конкретной модели, тем сильнее будут в ней проявляться описанные механизмы конкуренции. Приведенные классиками критерии и подходы выделения типов структур рынков являются той базой, основываясь и ссылаясь на которую, можно применять на практике различные расчётные способы диагностики состояния структуры рынка.

Современные учёные, исследующие конкуренцию, использовали богатый теоретический и практический опыт при изучении и дальнейшем развитии методологии конкуренции. В настоящее время выделяют три научные школы, интенсивно занимающиеся проблемами конкуренции. Наиболее значимой считается школа, к которой относятся И. Ансофф, М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт и др., внесшие большой вклад в теорию конкуренции. Ими выделены факторы, определяющие конкурентные преимущества, и ключевые факторы успеха. Особенно существенных результатов удалось достичь представителям этой школы в исследовании проблем регулирования конкуренции на уровне отраслей.

Так, М. Портер, используя пять составляющих структуры сил, определяющих интенсивность конкуренции в отрасли (влияние покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза вторжения новых участников, опасность появления продуктов или услуг субституты, усиление конкуренции), описал предпосылки долгосрочной прибыльности отрасли и способы, с помощью которых предприятия могут держать её под контролем [231].

Другая оригинальная школа представлена научными центрами Японии. Ученые этой школы уделяют большое внимание проблемам неценовой конкуренции, сотрудничества и взаимодействия национальных производителей с целью завоевания новых географических рынков сбыта. По мнению А. Морита, либерализация внешней торговли, отказ от протекционизма помогли Японии сформировать здоровую экономику, производительность которой росла быстрее, чем у большинства стран. Именно высочайшая конкуренция в Японии заставила её предприятия активнее совершенствоваться, впитывать лучшие мировые достижения для последующего продвижения на внешние рынки [192].

Отечественным предприятиям, вступившим в процесс экономических преобразований, необходимо использовать достижения не только зарубежных школ, но и синтезировать их с разработками экономических школ постсоветского пространства.

Несмотря на некоторое снижение числа предприятий-монополистов в 1993-1995 гг., степень отечественной монополизации даже выросла, практически отсутствует конкуренция на рынках многих товаров. Монополизация ограничивает массовый подъём эффективности промышленности, позволяет безнаказанно завышать цены и прибыльность, что подтверждается сравнением уровней рентабельности отечественных монополистов со средним уровнем по стране [192]. Поэтому многие украинские учёные ведут собственные

разработки, основываясь на огромном теоретическом и практическом опыте мировой конкуренции.

Анализ публикаций [7,8,16,40,127,165,199,216,310,311] показал, что многие отечественные экономисты придерживаются основ трактовки конкуренции, установленной ещё А.Смитом. Конкуренция остаётся формой взаимного соперничества, состязательности субъектов, заинтересованных в удовлетворении объективных и субъективных потребностей. С точки зрения предприятия, такой потребностью является максимизация прибыли при помощи завоевания потребительских предпочтений. Конкуренция обусловлена суверенным правом каждого субъекта деловых отношений на реализацию своего экономического потенциала, а это неизбежно приводит к столкновению между ними, к достижению поставленных предпринимателями целей за счет ущемления интересов других.

В зависимости от степени совершенства конкуренции выделяются различные типы рынков, для каждого из которых свойственно определённое поведение экономических субъектов. Под конкуренцией здесь подразумевается не соперничество, а степень зависимости общих рыночных условий от поведения отдельных участников рынка. В этой связи важно различие терминов «конкуренция» и «соперничество» которое появилось с развитием теории построения рынка. В современном понимании термин «соперничество» относится к действительному поведению, тогда как термин «конкуренция» относится к модели, определяющей строение рынка и используемой для предсказания поведения на нем [257].

А. Юданов утверждает, что рыночная конкуренция - это борьба предприятий за ограниченный объём платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка [337]. Такого же мнения придерживается и М. Кныш, дополняя эту трактовку выделением выборочного и гибкого механизма конкуренции, что

проявляется в мгновенной реакции на любые изменения обстановки. Это обеспечивается резервами мощностей, страховыми запасами, научно-техническим заделом и рядом других факторов [126].

Р. Фатхудинов [308-311] придерживается мнения, что существует многообразие подходов к формулированию понятия конкуренция и предлагает следующее определение: «Конкуренция-состязательность юридических и физических лиц за деньги покупателя, за своё выживание в условиях действия жёсткого закона конкуренции как объективного процесса «вымывания» некачественных товаров и услуг в рамках антимонопольного законодательства».

Согласно Закону Украины «Об ограничении монополизма и недопущении недобросовестной конкуренции в предпринимательской деятельности» №2132-ХІІ от 18.02.1992г. [359], «конкуренция-соревнование предпринимателей, которые хозяйствуют, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них односторонне влиять на общие условия оборота товаров на соответствующем товарном рынке». При этом государственная политика направлена на стимулирование конкуренции. Такая политика исходит из того, что конкурентная борьба должна стимулировать разнообразие товаров и их качества, внедрение инноваций, продвижение на новые рынки. Масштаб интенсивности конкуренции определяется быстротой реагирования конкурентов и динамичностью спроса.

Таким образом, анализ существующих трактовок позволяет определить конкуренцию как борьбу, соперничество между производителями за наиболее эффективные условия и результаты вложения ресурсов в процессе производства и сбыта товара, а также привлечение потребителей и удовлетворение их потребностей.

Конкуренция неразрывно связано с конкурентоспособностью, которая проявляется в условиях конкуренции и через конкуренцию. Причём чем эффективнее функционирует рынок, чем сильнее на нём конкуренция, тем большее значение имеет КСП предприятий и их продукции. Развитие рыночных отношений повышает актуальность конкурентоспособности. Это связано с появлением и ростом числа предприятий негосударственной формы собственности. Участвуя в конкурентной борьбе за ограниченный платежеспособный спрос, предприятия стремятся к овладению наибольшей долей рынка. Цели и задачи предприятий в конкурентной борьбе индивидуальны и определяются в их стратегией. Однако главной целью функционирования субъектов предпринимательской деятельности является получение прибыли, размер которой зависит от многих факторов [106]. В качестве одного из важнейших следует выделить фактор КСП.

Существуют разные подходы к классификации КСП (рис.2.1). Различают «КСП национальной экономики», «КСП продукции», «КСП предприятия», «КСП отрасли» и т.д.» [107]. Каждая из этих категорий имеет существенные отличия и характерные черты, которые подтверждают правомерность и целесообразность такой дифференциации. Обобщающим для рассматриваемых категорий является то, что они отражают способность исследуемого объекта эффективно выполнять свои функции в условиях формирования конкурентной среды [108].

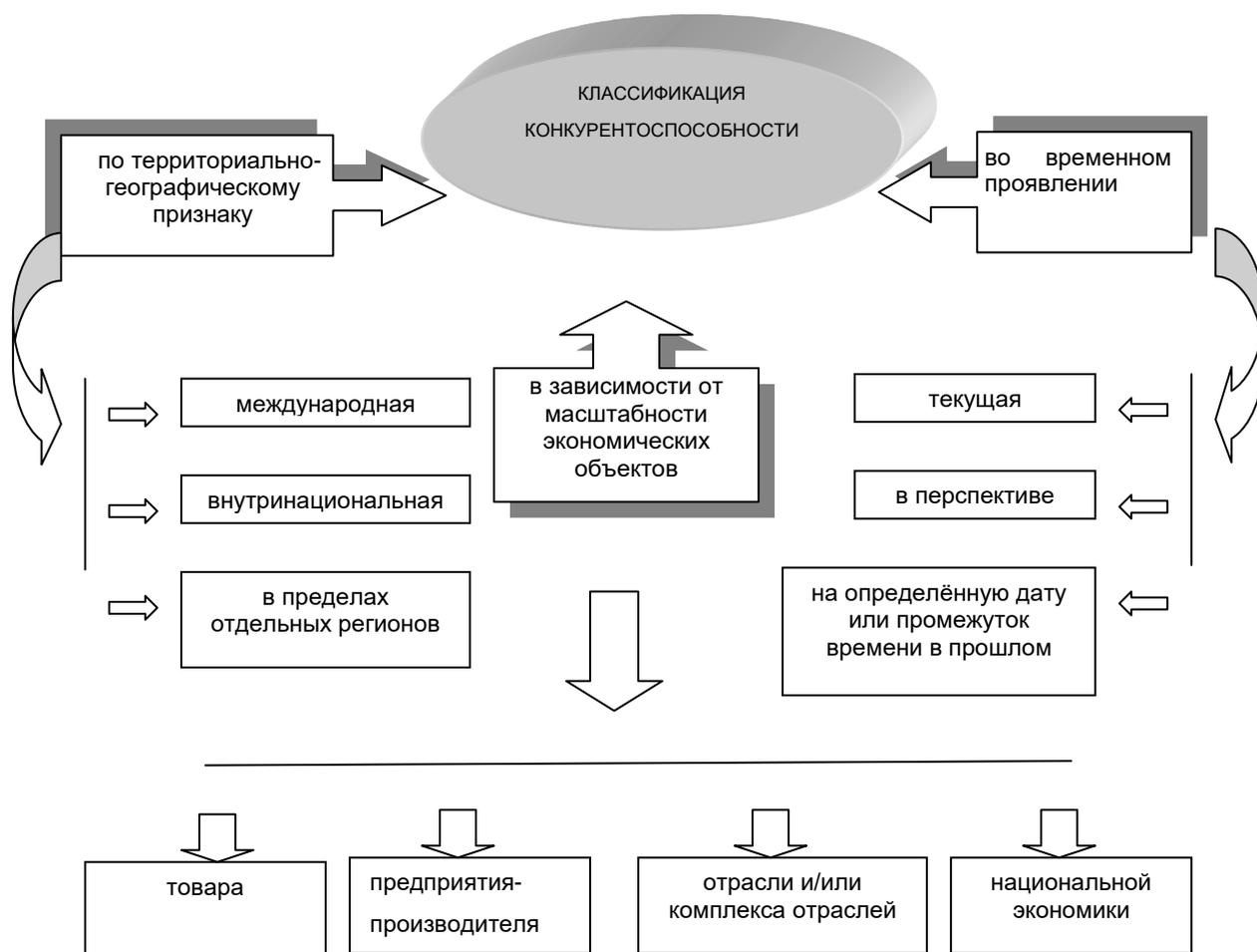


Рис.2.1. Подходы к классификации конкурентоспособности

Б. Райзберг и Р. Фатхудинов представляют «КСП товара» как свойство продукта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными продуктами, представленными на рынке [244]. Г. Азоев считает, что это возможность удовлетворения совокупных требований рынка к продукту, обеспечивающая предпринимателю получение определённой нормы прибыли [8,16]. По мнению А. Воронковой, КСП определяется её техническими, качественными, эргонометрическими и другими характеристиками, которые должны соответствовать, как минимум, уровню аналогичных характеристик конкурентов, а как

максимум - превосходить характеристики продукции, выпускаемой конкурентами, и иметь экономическую привлекательность для покупателя [64].

В ходе конкурентной борьбы «конкурентоспособность продукции» взаимосвязана с другими объектами КСП. Необходимо выделить макроуровень, где происходит связь с такими объектами, как промышленность и национальная экономика, а также микроуровень, который включает в себя предприятие и отрасль промышленности [106,107]. На микроуровне основное взаимодействие происходит между КСП продукции и предприятия. Таким образом КСП продукции является составляющей такого многогранного понятия, как КСП предприятия. В свою очередь, в отрасли она зависит от предприятий, входящих в данную отрасль, и общей стратегии их развития. Уровни КСП представлены на рис. 2.2.

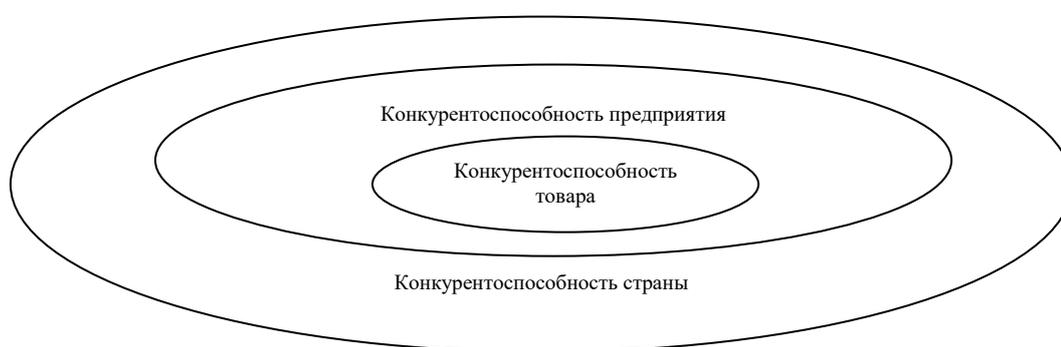


Рис. 2.2. Уровни конкурентоспособности

КСП предприятия - сложное комплексное понятие, определяемое на основе различных подходов [107,174,299]. Так, М. Портер обозначает КСП предприятия как «сравнительное преимущество по отношению к другим» [234]. А. Градов подчёркивает, что конкуренция в общем своём виде может быть представлена как сравнительное преимущество предприятия по отношению к другим в данной отрасли внутри страны и за её пределами [335]. Однако это понятие относительное: одно и то же предприятие в рамках региональной

отраслевой группы может быть признано конкурентоспособным, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет.

В зависимости от цели и объекта анализа понятие "конкурентоспособность", трактуемое как преимущество по отношению к конкурентам, уточняется и детализируется. Например, В. Стивенсон считает, что КСП характеризует то, «насколько эффективно предприятие удовлетворяет потребности клиента в сравнении с другими, которые предлагают схожую продукцию или услуги» [276]. В этом определении имеется ряд спорных моментов, как, например, такие: так как в конкретном сегменте рынка конкурируют товары, которые производятся в данной отрасли, а также товары-заменители, использование схожей продукции является неоднозначным; целесообразность термина «эффективное удовлетворение потребностей» существует лишь с позиции потребителя, реакция которого является приоритетной (но не единственной) при оценке КСП предприятия.

По определению Р. Фатхудинова, КСП - «это возможность предприятия производить конкурентоспособную продукцию, преимущество его относительно других в данной отрасли в стране и за её границами» [308].

В работе [303] КСП предприятия понимается, как реальная и потенциальная возможность проектировать, производить, сбывать при существующих условиях товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе привлекательней, чем товары конкурентов.

Необходимо отметить, что некоторые авторы [275,299] разделяют понятия конкурентоспособности и конкурентоустойчивости. Так, Ю.Соболев, В. Дикань [275] считают, что конкурентоустойчивость характеризуется как динамический процесс специфических отношений между производителями одной и той же или аналогичной продукции,

то есть речь идёт о стабильности положения на рынке одного производителя по отношению к другому. А. Тридед [299] формулирует конкурентоустойчивость, как способность предприятия противостоять дестабилизирующему влиянию факторов внешней среды по сравнению с конкурентами.

Понятие «конкурентоспособность» является более глубоким чем понятие «конкурентоустойчивость», поскольку устойчивая работа предприятия ещё не означает, что оно будет конкурентоспособным.

Некоторые авторы прослеживают два подхода к трактовке определения КСП предприятия: сравнительный и системный. К сравнительному подходу относятся понятия КСП предприятия М. Портера, А. Градова и др. Одним из наиболее широко применяемых определений данного подхода являются следующие: «КСП производителя представляет собой относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами и услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности» [231,233,335].

Представителями украинской школы, использующими системный подход в исследовании КСП, утверждается, что КСП - это свойство предприятия изменять траекторию движения или намеченный режим функционирования в процессе адаптации к воздействиям внешней среды с целью сохранения развития уже имеющихся или созданных новых конкурентных преимуществ. Данное свойство отражает степень реализации потенциальных возможностей предприятия по приобретению и удержанию конкурентного преимущества в течение достаточно длительного времени, поэтому оно характеризует не только эффективность, но и динамику приспособления предприятия к изменяющимся условиям внешней среды [107]. К вышесказанному необходимо добавить определение конкурентного преимущества, как

отличительного процесса развития и функционирования предприятия от других, обеспечивающее успех в конкурентной борьбе.

С точки зрения А. Воронковой, Г. Теплинского, КСП предприятия – характеристика, определяющая устойчивость предприятия, способность его сохранять своё положение на рынке или расширять занимаемый сектор рынка [64]. На КСП влияет ряд условий как объективно воздействующих на предприятие, так и субъективных, зависящих от организации управления, целенаправленности работ, связанных с обеспечением КСП.

По мнению И. Отенко, КСП предприятия является многомерным понятием, основными направлениями которого выступают способность адаптироваться на рынке, обеспечивать внутреннюю гибкость структуры управления и организации производственной системы, эффективно использовать потенциал предприятия и потенциал рынка [213]. Высокий уровень развития этих способностей выражается в понятии конкурентного преимущества предприятия.

С точки зрения антикризисного управления КСП предприятия следует определять как его способность приобретать и удерживать в течение достаточно длительного периода времени конкурентные преимущества [241].

В разнообразии трактовок КСП проявляется сложность и многоаспектность этого понятия, связанное с рядом причин: отождествлением КСП предприятий и КСП продукции; масштабами рассматриваемой КСП (на региональном, национальном, мировом рынках); подменой одного понятия другим (конкурентный статус, конкурентный уровень); характеристикой какой-либо одной составляющей КСП предприятия (КСП производственного, трудового потенциала) [65].

Понятие КСП предприятия можно охарактеризовать следующими особенностями: КСП может быть обнаружена и оценена только в

условиях наличия конкурентов (реальных или потенциальных); понятие КСП относительно, то есть она будет иметь разный уровень по отношению к разным конкурентам; определяется продуктивностью использования привлечённых им в производственный процесс ресурсов; уровень КСП предприятия зависит от уровня конкурентоспособности его продукции, отрасли, страны [117].

В условиях кризиса особенно важно иметь четкие и однозначные определения понятия конкуренции как основного элемента рынка, мощной направляющей силы развития производства. Благодаря конкуренции можно достичь баланса между общественными интересами и стремлением производителя к увеличению прибыли, равновесия, при котором свобода одного производителя на рынке ограничивается свободой другого при помощи права потребителя на выбор товара. Именно КСП определяет позиции предприятия на рынке внутри страны, на мировых рынках, в стабильных условиях функционирования экономики и в период кризиса. Это делает необходимым рассмотрение следующей важной категории КСП-конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества формируются при возникновении и развитии конкуренции. Чем более всеобъемлющий характер приобретает конкуренция, тем более значимой для коммерческого успеха являются конкурентные преимущества. Их особенности и механизм формирования являются фундаментальной основой обеспечения КСП.

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Необходимо отметить, что конкурентное

преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями предприятия. В отличие от возможностей, которые могут не осуществиться, конкурентные преимущества уже являются фактом, приносящим реальные результаты [7,108,280]. Таким образом, конкурентное преимущество – это любая инновация или система мер, дающая реальное приращение бизнеса, поэтому достижение устойчивых конкурентных преимуществ является конечной целью предприятия [228].

Анализ различных подходов к классификации конкурентных преимуществ позволяет выделить ряд характерных признаков, облегчающих анализ и учет преимуществ при дальнейшей оценке КСП:

- отношение к системе;
- сферы возникновения;
- содержание факторов преимущества;
- время реализации;
- место реализации;
- вид получаемого конечного результата.

Конкурентные преимущества делят на два основных вида: основанные на дифференциации товаров и продуктов, а также связанные с более низкими издержками создания и реализации последних.

К типичным источникам получения конкурентных преимуществ относятся: новые технологии; изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара; появление новых запросов потребителей и нового сегментов рынка; изменение "правил игры" на рынке. Особыми источниками конкурентных преимуществ служат: информация о бизнесе и профессиональные навыки, позволяющие находить и обрабатывать анализируемую информацию так, что конечным

продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество.

Преимущества на основе уровня издержек, как правило, не так устойчивы, как преимущества на основе дифференциации.

Достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных инвестиций в производственные мощности, специализированное обучение персонала, в маркетинг. Наиболее важным условием сохранения предприятием полученного конкурентного преимущества является постоянная модернизация производства и других ключевых видов его деятельности.

Для сохранения КСП предприятие должно создавать новые преимущества по меньшей мере с такой же скоростью, с какой его конкуренты могут копировать уже имеющиеся. Следовательно, для того чтобы сохранять и развивать свой успех посредством устойчивого удержания конкурентных преимуществ, предприятию необходимо своевременно проводить адекватные стратегические и тактические изменения, используя для этого постоянный мониторинг внешней среды [228].

Определяют три основные стратегии создания конкурентных преимуществ [231,234]. Первая их них – лидерство в цене. При этом в центре внимания предприятия при разработке и производстве продукта находятся издержки. В соответствии со стратегией, основными источниками создания ценовых преимуществ являются: рациональное ведение дел; экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции и на разнообразии в результате снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов; оптимизация внутрипроизводственных связей и деятельности предприятия во времени; интеграция распределительных сетей и систем поставки;

особенности географического размещения предприятия и сферы его деятельности, позволяющие добиться снижения издержек.

При реализации ценовой стратегии создания конкурентных преимуществ продукта, предприятие должно повышать уровень его дифференциации. В этом случае ценовое лидерство может привести к существенному эффекту. В случае, если качество продукта ниже качества аналога предприятия-конкурента, создание ценового конкурентного преимущества может потребовать неоправданного снижения цены, что вызовет отрицательные последствия. Как правило, стратегию лидерства в цене и стратегию дифференциации не рекомендуют совмещать и реализовывать одновременно.

Дифференциация является второй из стратегий создания конкурентных преимуществ. Ее основной чертой является стремление предприятия придать своему продукту отличительные свойства. Предприятие рассчитывает, что потребитель будет готов эти свойства оплатить. Успех такой стратегии, как правило, зависит от сохранения или даже совершенствования функциональных свойств продукта. При этом стратегия дифференциации не всегда преследует цель получения ценовой надбавки, а может способствовать расширению объема продаж либо стабилизации потребления продукта вне зависимости от колебаний спроса.

Очевидно, что реализация стратегии создания конкурентных преимуществ посредством дифференциации предусматривает концентрацию внимания на потребительские приоритеты и интересы покупателя. Исходной пунктом при принятии этой стратегии является тщательное изучение интересов потребителя. Результаты такого анализа позволят предприятию приступить к разработке и производству продукта согласно следующим стадиям:

- позиционированию продукта относительно потребителя, принимающего решение о покупке;

- изучение потребительских критериев, согласно которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и др.);

- определение факторов, формирующих представление потребителя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж).

Разновидностью стратегии дифференциации является стратегия так называемого "концентрированного создания" конкурентных преимуществ. В этом случае предприятие создает свой продукт для определенной группы потенциальных покупателей. Этим удовлетворяется какая-то необычная потребность (продукт предприятия специализирован), либо же создается специфическая система доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, предприятие может пользоваться одновременно ценовым привлечением покупателей.

Формирование конкурентных преимуществ в широком смысле трансформируется в задачу адаптации системы управления к изменениям конкурентной среды, что позволяет быстро и точно определять направления повышения КСП. Однако прежние успехи при отсутствии постоянной и целенаправленной работы могут быть вскоре аннулированы ответными действиями конкурентов. Это обстоятельство определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению предприятием, который не только мог обеспечить процесс адаптации, но и создавал условия для его эффективного функционирования на постоянной основе [108,280].

Реальные положительные результаты достигаются там, где формирование конкурентных преимуществ доведено до уровня технологии управления. Технологии формирования конкурентных преимуществ представляют собой комплекс маркетинговых процедур

и способов их выполнения, предназначенных для предпочтительного позиционирования предприятия в конкурентной среде.

Принципиальными особенностями данных технологий являются [234]:

- систематический характер, обусловленный динамичностью конкурентной среды и необходимостью ее постоянного мониторинга;

- высокая ответственность при их разработке и выполнении, определяемая сильным воздействием разрабатываемых решений на важнейшие экономические показатели;

- инерционность проявления последствий подготавливаемых решений и как следствие – невозможность оперативного устранения нежелательных последствий;

- сложность организационной поддержки реализации технологий из-за их многофункциональности и необходимости координации работ между различными иерархическими уровнями управления предприятием;

- интерактивность, объясняемая наличием большого количества неформализуемых процедур и необходимостью введения отдельных коррективов в результате изменения конъюнктуры;

- необходимость мощной информационной поддержки в виде статистических данных, результатов панельных исследований и слабых сигналов;

- многокритериальность, связанная с многоаспектным характером как процессов управления, так и состояния конкурентной среды.

Результатом реализации данных технологий должен стать широкий класс сложных управленческих решений, ориентированных в трех аспектах: товарном, региональном и функциональном. Причем функциональный аспект является наиболее значимым, поскольку технология присутствует в любом управленческом процессе. В связи

с этим разработку конкурентных преимуществ необходимо проводить для каждого управленческого цикла.

Фундаментом для поиска конкурентных преимуществ является аналитическая работа по изучению состояния и тенденций развития рынка в целом и активности конкурентов в частности. В связи с этим особый интерес представляет диагностика основных характеристик конкурентной среды, факторов, которые определяют ее активность. Данные аналитической процедуры позволяют оценить шансы предприятия в определенном целевом сегменте и создают условия для рационального использования ресурсов в процессе взаимодействия с конкурентами.

С практической точки зрения не менее важна технология изучения деятельности собственно конкурентов – основного элемента конкурентной среды предприятия. К сожалению, систематизированных предложений и рекомендаций по этому направлению недостаточно. Поэтому анализ работы конкурентов часто проводится по аналогии с анализом производственно-хозяйственной деятельности предприятия, что не дает ответа на ключевые вопросы анализа, а именно: в чем состоят цели и намерения конкурентов, какова степень их доминирования на рынке, как предвидеть изменения в товарно-ассортиментной и ценовой политике конкурентов, в чем состоят преимущества товаропроводящих сетей конкурентов, чем отличается деятельность конкурентов в стимулировании реализации продукции и др. В то же время без ответов на подобные вопросы невозможно оценить степень агрессивности конкурента и реальные возможности его опережения в борьбе за увеличение рыночной доли.

Знание о конкурентах, их реальных и планируемых действиях являются основой для стратегической ориентации предприятия в конкурентной среде. Технология формирования стратегии конкуренции, ориентированная на использование сильных сторон

деятельности предприятия с учетом активности конкурентов и особенностей развития рынка, является важным инструментом формирования стратегических конкурентных преимуществ. Главная цель стратегии – определить принципы и правила достижения преимуществ над конкурентами в целевых сегментах рынка и элементах маркетинга [234,280].

Система управления должна быть способной на практике реализовать выработанную стратегию конкуренции, довести ее до реальных конкурентных преимуществ, то есть обосновать, разработать и внедрить стратегические замыслы в повседневную практику. При этом важно правильно выбрать место, время и ключевые направления действий, которые обеспечат конкурентные преимущества. К таким ключевым направлениям можно отнести рационализацию взаимоотношений с поставщиками, разработку конкурентоспособной продукции и эффективное продвижение ее на рынке, повышение КП сети реализации продукции и сферы услуг, развитие организационных структур управления в условиях конкуренции. Это особенно важно при усложнении управления и повышения степени риска в принятии решений. Кроме того, со временем изменяется инструментарий подготовки решений по взаимодействию с конкурентами, неизбежному в современных условиях деятельности предприятия, создаются предпосылки улучшения качества подобных решений.

В более широком аспекте интеллектуальные технологии создают научную основу для повышения степени соответствия системы управления характеру рыночной конкуренции, позволяют предприятию работать в упреждающем режиме за счет большей предсказуемости результатов его деятельности. Цель и смысл данных технологий – обеспечение преимуществ над конкурентами, что создает условия для решения такой непростой народно-

хозяйственной проблемы, как повышение КСП выпускаемой продукции, предприятий и отраслей экономики [7].

2.2. Системный подход к процессу разработки стратегии развития предприятия

Конкурентоспособность предприятия зависит от формирования видения будущего, то есть стратегии, и умения последовательно ее реализовать. При этом стратегический процесс развития в каждом случае имеет свои особенности. Определить и учесть все это - важная задача управления по обеспечению успешного развития предприятия.

В настоящее время существует множество определений стратегии [14,234,59,240], затрагивающих ее различные номинации, но все их объединяет понятие о стратегии, как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия. Можно согласиться с определением стратегии как способа реализации предприятием своих интересов, генеральной программы действий, выявляющей проблемные приоритеты и ресурсы для достижения основных целей. При этом главные цели и основные пути их достижения формулируются таким образом, чтобы предприятие получало единое направление движения [240].

Стратегия развития должна обеспечивать достижение многих целей: формировать устойчивое развитие предприятия и его современный открытый имидж; осуществлять концентрацию усилий на ключевых приоритетах, обеспечивающих прогресс и процветание. Подготовка и выбор стратегии предприятия относятся к функциям СУ.

Организация СУ является первичным элементом СУ на предприятии. В рамках этого процесса в организационной структуре

предприятия определяются функциональные службы и лица, участвующие во всех операциях и мероприятиях, связанных с СУ. Дальнейшие действия осуществляются в соответствии с проектом организации СУ, подготавливаемым специально созданной рабочей группой.

Стратегическое планирование является центральным процессом СУ, которое формирует набор решений и действий руководства по разработке специфических стратегий. Как процесс, СП представляет собой деятельность, связанную с разработкой стратегических планов, обеспечивающих достижение целей при заданных ограничениях по времени и ресурсам [12].

СП является одной из основных функций стратегического управления, это процесс формулирования целей предприятия, анализа проблем развития, выбора направлений стратегий и прогнозирования социально-экономического развития для обеспечения эффективной работы предприятия в будущем. Процесс СП - это прежде всего поиск новых возможностей.

СП составляет необходимую часть управления, поскольку предприятия все чаще сталкиваются с проблемой неопределенности будущего. Современная ситуация, характерная быстрым изменением технологий, глобальной и региональной реорганизацией промышленного инвестирования и растущей конкуренцией требует умения адаптироваться и формировать стратегию управления таким образом, чтобы эффективно реагировать на динамичную внешнюю среду. Таким образом, процесс СП является инструментом, помогающим принимать долгосрочные решения в условиях неопределенности будущего развития и влияния внешней среды. Его задача заключается во внедрении нововведений и организационных изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на трансформации во внешней среде. Планирование стратегии не

завершается каким-либо немедленным действием или быстрыми результатами.

СП обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем "зонтиком", под которым укрываются все управленческие функции, поскольку, не используя преимущества СП, предприятие в целом и отдельные сотрудники будут лишены четкого способа оценки цели и направления деятельности. В этом контексте процесс СП обеспечивает основу для управления членами предприятия [93].

СП предусматривает поиск новых возможностей как в краткосрочном (1- 5 лет), среднесрочном (5-10 лет), так и в долгосрочном (более 10 лет) периодах. Представленное в виде развернутой системы показателей на краткосрочную и долгосрочную перспективу, СП обеспечивает воплощение намеченных целей и может проходить, как и стратегия, одинаковые промежуточные этапы стратегического управления. Проецируя вышесказанное на реальную обстановку в стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для украинских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Отличия стратегического планирования от долгосрочного рассматривались многими исследователями. Обобщая эти воззрения, можно привести следующее [14, 258].

1. Долгосрочное планирование применяется при относительно невысоком уровне нестабильности внешней среды. В этом случае предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся тенденций роста. В СП, применяющимся в условиях более высокой нестабильности (на стадиях исследования

и творчества), признается, что будущее необязательно будет лучше прошлого и оно не может быть изучено методом экстраполяции. Поэтому помимо экстраполяции осуществляется развернутый стратегический анализ:

а) анализ перспектив роста путем выявления будущих тенденций, опасностей и шансов;

б) анализ позиций в конкурентной борьбе, задачей которого является определение возможностей повышения результатов работы предприятия за счет усиления конкуренции;

в) сравнительный анализ перспектив предприятия при различных стратегиях деятельности и установление приоритетов в распределении ресурсов между различными видами деятельности;

г) анализ путей диверсификации, задачей которого является оценка недостатков существующего набора видов деятельности предприятия и определение новых видов.

Результаты анализа по первым трем позициям позволяют выявить существующий потенциал предприятия. Если этот потенциал недостаточен для достижения поставленных целей, то необходимо реализовать возможности роста за счет улучшения стратегии диверсификации.

2. В системе долгосрочного планирования цели претворяются в планы, разрабатываемые для каждого из главных подразделений предприятия. В системе СП цели претворяются в стратегию или систему стратегий посредством выявленных стратегическим анализом перспектив. Полученная совокупность задач подразделяется на две группы: краткосрочные (текущие) и стратегические. Текущие задачи трансформируются в текущие программы и выполняются оперативными подразделениями. Для выполнения стратегических задач разрабатываются аналогичные программы по направлениям,

которые закладывают основы будущих достижений. Исполнение этих программ требует особой организации и стратегического контроля.

В рамках процесса СП выделяют четыре основных, наиболее важных вида управленческой деятельности [103, 239]:

- распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт;

- адаптация к внешней среде, охватывающая все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с его окружением;

- внутренняя координация стратегической деятельности для отражения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций, что является неотъемлемой частью управленческой деятельности;

- осознание организационных стратегий, предусматривающее осуществление систематического развития мышления менеджеров путем обучения на прошлых стратегических решениях. Способность учитывать опыт дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области СУ.

В ходе развития теории стратегии исследователи предлагали различные подходы к раскрытию сущности основных аспектов стратегического планирования. Так, М. Мескон [181] считал, что процесс СП должен состоять из девяти этапов: выбор миссии; формулирование целей; анализ внешней среды; управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; управление и планирование; реализация и контроль стратегического плана; оценка стратегии. Объединив стадии, близкие по своим целям, можно считать основными этапами СП следующие: формулировании

миссии и целей, стратегический анализ, стратегический выбор, стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль.

Первым и, может быть самым существенным решением при СП будет выбор целей. Здесь необходимо подчеркнуть, что предприятия, которые, вследствие своего размера испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, а также в более частных целях, связанных с общими.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития предприятия в конкретные задачи, связанные с производством и результатами его деятельности. Цели представляют собой обязательства управленческого аппарата достичь намеченных результатов в установленное время. Они точно формулируют, что и к какому сроку предстоит сделать, направляя на это внимание и энергию персонала [334].

До тех пор, пока долгосрочные планы развития предприятия и его миссия не привязаны к конкретным задачам, а менеджеры не демонстрируют прогресс в их выполнении, формулировка миссии и направления развития предприятия представляют собой только слова и нереализованные идеи. По мнению ученых, установление целей является решающим моментом СУ [14, 181]. Опыт показывает, что предприятия, управляющие которых вырабатывают цели для каждого ключевого показателя деятельности, а затем предпринимают энергичные действия для достижения целевых показателей, являются серьезными кандидатами на победу в конкурентной борьбе [200].

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях, содержать предельные значения, которых необходимо добиться и устанавливать, кто за это отвечает. Б. Хьюлетт, основатель предприятия Hewlett-Packard, определил это так: "Вы не можете

управлять тем, что невозможно измерить... Все, что измеримо, может быть достигнуто" [200,278]. Однако исследования последних двух десятилетий показали, однако, что можно управлять и тем, что ранее казалось невозможным измерить [113, 114, 200].

Определение целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха. По мнению большинства ученых, существуют два типа ключевых результатов: те, которые относятся к финансовой деятельности, и те, которые относятся к показателям стратегической деятельности предприятия. Последние имеют приоритет, так как они направлены на достижение ключевых результатов. Трудности возникают, когда ситуация вынуждает сделать выбор между краткосрочными целями и усилиями по упрочению положения предприятия в долгосрочной перспективе. Менеджеры с хорошо развитым финансовым предвидением часто сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых показателях, пренебрегая мерами, рассчитанными на долгосрочную перспективу и освоение новых рынков. Это особенно характерно для ситуаций, когда у предприятия низкие финансовые показатели. Если финансовые результаты достаточно хорошие, важность упрочения конкурентных позиций в долгосрочной перспективе превышает необходимость увеличения финансовых показателей предприятия в короткий срок. Предприятие, которое упускает такую возможность, рискует подорвать свою КСП, потерять способность противостоять своим конкурентам. Риск особенно велик, когда конкуренты предприятия нацелены на рост и придают большее значение достижению лидерства в отрасли в долгосрочной перспективе, чем текущим прибылям. Мировая экономика имеет множество примеров, достаточно сравнить усилия, прилагаемые японскими компаниями для упрочения их рыночных позиций в долгосрочной перспективе, и их

американских и европейских конкурентов, полностью ориентированных на прибыль.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

1. Задачи предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий;
2. Характеристику внешней среды, которая определяет рабочие принципы предприятия;
3. Культуру предприятия, тип его рабочего климата.

Управленческая практика показывает, что определенный тип руководителей не заботится о выборе и формулировании миссии своего предприятия. Миссия кажется им очевидной – получение прибыли. Но выбор прибыли в качестве общей миссии стратегически упрощен и неверен, хотя, несомненно, она является существенной целью. Прибыль представляет собой внутреннюю цель предприятия. Но, поскольку предприятие является открытой системой, оно выживает на рынке, удовлетворяя определенные потребности, существующие вне его. Получение прибыли, необходимой для дальнейшего развития предприятия, неотъемлемо от мониторинга среды, в которой оно функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство предприятия должно искать общую цель [93]. Выбор такой узкой миссии, как прибыль, ограничивает допустимые альтернативы при принятии стратегических решений. В результате, и на это указывают многие практики управления, ключевые факторы

могут быть не рассмотрены и последующие решения приведут к низкому уровню эффективности предприятия.

После установления миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. В рамках стратегического анализа отслеживаются наиболее важные для предприятия стратегические факторы, то есть направления развития внешней и внутренней среды, которые имеют высокую вероятность реализации и влияния на функционирование предприятия. Цель анализа стратегических факторов - выявление угроз и возможностей внешней среды (стратегический климат), сильных и слабых сторон предприятия (стратегический потенциал), а также ключевых деловых процессов. Стратегический анализ выявляет необходимые составляющие эффективной стратегии: стратегическую позицию и будущий образ предприятия, долгосрочные цели и критерии их достижения; глубокое понимание конкурентного окружения; реальную оценку собственных ресурсов, деловых процессов и возможностей предприятия.

Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам: изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии; факторы, представляющие угрозы для текущей стратегии предприятия; факторы дающие возможности для достижения общих целей предприятия путем корректировки планов. Анализ и оценка внешней среды дает предприятию базу и необходимое время для прогнозирования возможностей, составления плана на случай появления угроз и на разработку стратегий, которые могут превратить угрозы в выгодные возможности. Рассматривая анализ внешней среды с точки зрения оценки угроз и возможностей, его роль в процессе СП заключается в ответе на три вопроса: где сейчас находится предприятие; где, по мнению высшего руководства, должно

находится предприятие в будущем; что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того состояния, в котором находится сейчас, в то, где его хочет видеть руководство [14,167,239].

При системном стратегическом анализе любое явление рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов во внешней и внутренней среде. Поэтому следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли предприятие внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется диагностика внутренних проблем, некоторые исследователи называют "управленческим обследованием" [275]. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления его сильных и слабых сторон. В обследование рекомендуют включить маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культуру и образ предприятия.

При обследовании функции маркетинга заслуживает внимания ряд общих областей для анализа и исследования: доля рынка и конкурентоспособность, разнообразие и качество ассортимента изделий, рыночная демографическая статистика, рыночные исследования и разработки, предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, эффективный сбыт, реклама и продвижение товара, полученная прибыль.

Анализ финансового состояния может принести пользу предприятию и содействовать повышению эффективности процесса СП. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости, а также относительное положение предприятия в сравнении с конкурентами, зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе [240].

Важным для длительного выживания предприятия является непрерывный анализ управления операциями и человеческими ресурсами [70]. Практика показывает, что причины большинства проблем в конечном итоге находятся в людях. Если предприятие обладает квалифицированным персоналом и руководителями с хорошо мотивированными целями, оно в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. Сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией предприятия также являются мощными рычагами управления персоналом.

Для проведения комплексного стартового анализа могут быть использованы следующие методы: предварительное изучение условий экономического развития предприятия; PEST – и SWOT - анализа.

На предварительном этапе разработки стратегии развития предприятия должна быть проведена работа по инвентаризации состояния и перспектив развития социально-экономической ситуации, а также по учету материальных, нематериальных и прочих ресурсов, которыми располагает или которые может реально привлечь предприятие для достижения стратегических целей.

Оценка реальных и потенциальных ресурсов предприятия должна включать в себя предварительное изучение ситуации по следующим группам ресурсов: природные; ресурсы территории и недвижимости (наличие зонирования, готовность объектов недвижимости к вовлечению в рыночный оборот); инфраструктурные (транспортное положение, обеспеченность объектами транспортной структуры, средствами телекоммуникации, энергоснабжения, канализации и утилизации отходов); финансовые (все возможные источники средств); трудовые; организационные (среди них силы, которые могут содействовать или препятствовать развитию); информационные [14, 335].

Оценка стартовой ситуации может быть проведена по методике PEST-анализа, который включает в себя оценку ресурсов в разрезе четырех конфигураций: политической, экономической, социальной и технологической. Политическая конфигурация включает законодательство, структуру управления государством, общественно-политическую ситуацию; экономическая - кластерную структуру отрасли, состояние спроса, в том числе на инвестиции; социальная конфигурация включает тенденции демографического развития, состояние и развитие социальной сферы, базовые ценности, уровень и стиль жизни; технологическая конфигурация представляет уровень развития инновационных технологий.

Вторая часть комплексного стартового анализа исходной ситуации состоит из исследования КСП предприятия на основе методики SWOT-анализа, подразумевающей следующую группировку выделенных тенденций: сильные стороны как факторы, способствующие развитию предприятия; слабые стороны как факторы, препятствующие развитию предприятия; возможности и угрозы (внутренние и внешние факторы).

Основной метод исследования – модель развития конкурентных преимуществ предприятия, которая рассматривает его как системный механизм, состоящий из следующих элементов: состояние конкуренции и спроса, родственные и поддерживающие отрасли (кластеры), условия для факторов. На данном этапе необходимо анализировать системные элементы качественного характера, которые имеют слабые количественные характеристики. Как правило, к ним относят административную, информационную, научную и технологическую инфраструктуру; нормативную базу; государственную политику; социокультурные особенности. Обобщить и интерпретировать полученные данные, получить нестандартные решения позволяет использование специальных методов, так,

например, "мозгового штурма", направленного на составление "дерева целей". Исходя из собранной информации, главную цель разбивают на цели низшего уровня, ранжируют их по приоритетности и оценивают требуемые ресурсы для их выполнения.

Анализ должен включать в себя также исследование предприятий по принадлежности к определенной отрасли, форме собственности, доле в общем объеме производства по предприятиям кластера, основным показателям финансово-хозяйственной деятельности; изменению числа предприятий в разрезе отрасли в динамике, объему инвестиций в основной капитал, использованию передовых технологий.

Применение модели развития конкурентных преимуществ предприятия должно быть основано на детальном изучении условий возникновения конкурентоспособной экономической среды при последовательном решении следующих задач: анализе внешней среды предприятия и построения конкурентной карты рынка; оценке характера и степени использования предприятием условий внешней среды при помощи схемы детерминантов национального ромба, построении матрицы оценки стратегического потенциала предприятия; сводной оценки стратегического потенциала предприятия и оценки его конкурентного статуса и КСП; оценки стратегических зон хозяйствования; определении степени оптимальности действующей стратегии предприятия; оценки будущего конкурентного статуса [14, 335].

Второй этап стратегического планирования - стратегический выбор - заключается в формировании альтернативных направлений развития предприятия, их оценке и выборе лучшей стратегической альтернативы для реализации. Выделяют четыре вида стратегических альтернатив - ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов [14,146,234]. Стратегической альтернативой, которой

придерживаются большинство предприятий, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда предприятие в целом удовлетворено своим положением.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями [237].

Альтернативой, которую реже всего выбираемой руководителями и называемой "стратегией последнего средства", является стратегия сокращения. В рамках альтернативы сокращения предусматривают несколько вариантов [291]: ликвидация, отсечение лишнего; сокращение и переориентация.

Стратегий, сочетающих все альтернативы, чаще всего придерживаются крупные предприятия, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий. Исходным пунктом для ее принятия является существующая ситуация. Основываясь на этом, предприятие определяет целевую позицию на длительную перспективу и необходимые для этого ресурсы. Стратегический выбор можно осуществлять, пользуясь различными инструментами, такими, как анализ разрывов, анализ шансов и рисков (слабых и сильных сторон), анализ портфеля, метод проверочного списка и метод оценки по системе баллов.

При анализе разрывов сравнивают несколько предполагаемых экстремальных сценариев развития, причем, в зависимости от степени различий между ними, разрыв может быть как оперативным,

так и стратегическим [56,239]. В других случаях с конкурентами сопоставляют сильные и слабые стороны предприятия, сравнивают шансы и риски, возможные на рынке. Наиболее благоприятно, если предприятие имеет сильную позицию там, где рынок привлекателен, в других случаях необходимо соотносить слабые позиции с рынками, имеющими шансы, а сильные, напротив, с имеющими риски. На основе изложенного принципа основан анализ портфеля предприятия, который исходит из посылки, что для увеличения своей активности на рынке предприятие должно иметь не единственную стратегию, а так называемый "портфель" стратегий [239].

При относительно простом методе проверочного списка выявляют альтернативные проекты будущего относительно определенных факторов успеха. Для оценки проекта (например, стратегия "продукт – рынок"), имея в виду степень его выполнения при различных факторах успеха, предлагаются оценки "высокая", "хорошая", "средняя" и "низкая". Затем, разделив факторы на обязательные, необходимые и желательные, возможные варианты проекта подвергают оценке. При этом принятие положительного решения по проекту предусматривает, что все обязательные факторы и, по меньшей мере два необходимых, соответствуют оценке "хорошо".

Метод оценки по системе баллов также позволяет рассчитать степень выполнения каждого проекта будущего развития при различных факторах. При этом степень выполнения оценивается в баллах или процентах и учитывается коэффициент весомости фактора. Этот метод предусматривает определение так называемого "критерия прекращения" (например, степень выполнения проекта 50%). Принятие положительного решения при использовании этого метода возможно, если степень реализации проекта выше критерия прекращения [217].

Любая из выбранных стратегий развития включает в себя продуктовую программу (объем и структуру выпускаемой продукции или оказываемых услуг) и соответствующий программе ресурсный потенциал предприятия. В зависимости от желаемого в будущем размера предприятия, его продуктовой программы и потенциала выбирают оптимальный вариант организационной структуры и правовой формы, а также разрабатывают стратегию управления кадрами, которая включает планирование и систему стимулирования руководящих кадров, а также информационную систему менеджмента. На данном этапе осуществляются реинжиниринг и проектирование деловых процессов, оптимизированных под выбранный вариант продуктовой программы и структуры ресурсного потенциала предприятия.

На этапе планирования реализации стратегии выбранная стратегия, а также ее соответствующие параметры, получают отражение в стратегических планах.

При разработке стратегии развития предприятия необходимо выделение четких временных этапов, каждый из которых является логическим продолжением предыдущего. Это краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная перспективы развития предприятия. Основой такого подхода является выделение стратегических и краткосрочных целей в разработанном "дереве целей" и определение ключевых ресурсов развития, соответствующих каждому временному этапу. При этом подходе цели каждого этапа развития, будучи реализованными и достигнутыми, становятся исходным ресурсом развития на начало следующего этапа. Таким образом, достижение основных целей стратегии развития (устойчивое развитие) осуществляется в результате поэтапного процесса реализации стратегии, который является наиболее сложной и трудоемкой частью стратегического управления. Эта задача проходит практически через

все уровни управления и должна быть учтена в большинстве подразделений предприятия. Данный подход позволяет сформулировать детальную стратегию по построению развитой, диверсифицированной, взаимоувязанной и устойчивой инфраструктуры предприятия, характеризующейся высоким уровнем КСП в широком временном интервале [P280].

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что СП представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок и основу для принятия решения. Знание того, чего предприятие хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри предприятия. Сегодня в промышленности СП становится правилом.

Конкретное осуществление стратегии начинается с тщательного анализа того, что предприятие должно сделать для успешного выполнения стратегического плана. Менеджеры должны контролировать все аспекты выполнения стратегии, а также оказывать достаточное давление для превращения намеченных целей в конкретные результаты. В зависимости от объема внутренних изменений для полного выполнения стратегии может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет [260].

Постоянное появление новых обстоятельств вынуждает вносить коррективы. Долгосрочное направление развития может быть изменено, деятельность предприятия переориентирована, задачи

управления, с точки зрения будущего, могут быть пересмотрены. В зависимости от прошлого опыта и будущих перспектив цели деятельности могут быть изменены. При этом появление другого прогноза развития предприятия, новые цели, колебания на рынке влекут за собой корректировку стратегии.

Реализацию стратегии на оперативном уровне осуществляет руководство предприятия в соответствии с разработанными стратегическими планами. При этом в конце каждого оперативного цикла формируются результаты выполнения таких планов и выявляются допущенные отклонения. Параллельно с этим проводится мониторинг стратегических факторов, выявленных на этапе стратегического анализа в рамках процесса стратегического планирования. В зависимости от выявленных отклонений и изменений стратегических факторов проводится корректировка стратегического плана. В ходе корректировки, на основе оценки степени и направления отклонения от стратегического плана, осуществляется переход к определенному этапу процесса стратегического планирования.

Поскольку установленные цели достигаются благодаря направленным действиям всех сотрудников, необходимы определенная система мотивации персонала, методика и средства измерения степени приближения к желаемому результату, то есть механизм последовательного доведения до каждого служащего стратегических целей предприятия и вовлечения его в соответствующие бизнес-процессы. Перспективным вариантом реализации этого механизма, как системного подхода к разработке стратегии развития является *Balanced Scorecard (BSC)*, что различными источниками переводится как "система сбалансированных показателей", "карта сбалансированных оценок" или "сбалансированные счетные карты"[113,114,200].

Руководители предприятий традиционно ориентируются исключительно на финансовые показатели. Они поощряют краткосрочность планирования и инвестирования, нацелены на стандартные приемы работы сотрудников, а не на их инициативу, и в то же время не дают информации о качестве продукции и уровне обслуживания клиентов. Предлагаемые сведения отражают лишь прошлые результаты, не показывая никаких будущих тенденций и перспектив. Причины этого очевидны. До середины XX века предприятия могли организовывать массовый выпуск своей продукции для анонимного рынка, поскольку тот был далек от насыщения. Основное внимание при этом уделялось увеличению эффективности товарного производства, о которой можно было судить по финансовым показателям. С насыщением рынка предприятия оказались вынуждены удовлетворять требования потребителя. Было признано, что традиционные подходы бухгалтерского учета уже не соответствуют изменившейся деловой среде.

Перспективной системой нового поколения стала сбалансированная система показателей (ССП) - результат многолетних работ, во главе которых находились Р. Каплан, профессор Harvard Business School, и Д. Нортон, основатель и президент предприятия Balanced Scorecard Collaborative. Разработчики СПП рассматривают ее в трех аспектах: как оценочную систему, инструмент распространения информации и систему стратегического управления. В основу их исследований была положена гипотеза, что для успешного руководства современным предприятием требуется новый, более "сбалансированный" подход, которым могут воспользоваться предприятия для преодоления своей исключительной зависимости от финансовых показателей [113,114,200,245].

Этот принцип реализует ССП, учитывающая четыре "перспективы" предприятия: традиционные финансовые показатели и факторы, которые на них прямо или косвенно влияют (финансовая составляющая), успешность работы с клиентами (клиентская составляющая), оптимальность внутренних бизнес-процессов (составляющая внутренних процессов) и общая компетентность персонала в своей области (составляющая обучения и развития). Собранные воедино, эти перспективы дают целостную картину текущей стратегии предприятия и ее динамики. При необходимости могут вводиться и использоваться дополнительные наборы собственной разработки, например "экология" и другие.

Основой для успешного применения ССП является правильная формулировка каждой составляющей в виде целей деятельности, и выбор показателей для каждой из них. Разработка показателей является самой сложной частью ССП и одновременно залогом успеха формирования стратегии управления. Нередко для разработки показателей, необходимых для конкретного предприятия, требуется осуществление отдельных мероприятий. Количество показателей для каждой из составляющих может быть достаточно большим. Используя ССП, предприятие также может исправить многие недостатки финансовых показателей. Разработчики ССП выделили ряд широко применяемых сегодня показателей, например "удовлетворенность клиентов", "лояльность клиентов", "доля рынка" для клиентской составляющей, "инвестиции в обучение", "индекс мотивации", "развитие лидерства" для составляющей обучения и развития и др.

В практике ССП используется ряд стандартных понятий стратегического управления, помогающих в разработке показателей для четырех составляющих ССП. Это: "миссия", "ценности", "видение" и "стратегия". Видение - краткое описание того, как предприятие хочет

или намеревается быть воспринятым окружающим миром. Формулируется в легко понимаемых и запоминающихся предложениях, например: "Стать лидером в финансовых услугах". Миссия определяет основную цель предприятия – почему оно существует. В отличие от стратегий и целей, которые могут меняться, миссия рассчитана на долгосрочную перспективу и не может быть до конца выполненной. Она сдужит маяком для работы предприятия. Ценности – это принципы, которыми руководствуется предприятие в своей деятельности. Ценности открыто демонстрируют, какое поведение предприятие ожидает от своих сотрудников. Стратегия представляет собой описание совокупности стремлений предприятия. В терминах стремлений стратегия выглядит кратко, целостно и ориентирована на процессы, в отличие от традиционного финансового плана.

Эти понятия (кроме миссии), составляющие основу и смысл деятельности предприятия, в соответствии с принципами ССП, должны устанавливаться на средний срок (3-5 лет), с предположением того, что за указанное время существенно поменяются условия как на самом предприятии, так и вне его. ССП переводит основные понятия бизнеса, конкретные для каждого предприятия, в цели и показатели деятельности.

Особое место в ССП занимают индикаторы - показатели, которые предприятие считает необходимым отслеживать, и тенденции изменения их значений в будущем. Индикатор обязательно должен включать размерность измеряемого параметра (\$, штуки, %, баллы). Периодические измерения учитываемых показателей обеспечивают обратную связь и соответствующее регулирование действий предприятия. Степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия, его подразделений и каждого сотрудника при этом определяется значениями так называемых

"ключевых показателей результативности". Если они связаны с системой мотивации работников, то ожидается, что последние будут ежедневно заинтересованы в достижении предприятием установленных целей. Таким образом, "сбалансированные показатели" становятся основой для перевода стратегии предприятия в набор операционных целей, определяющих поведение предприятия и, следовательно, его финансовое благополучие.

Время разработки ССП зависит от размера предприятия, его структуры, отрасли и специализации. Вместе с тем, однажды определенные, "сбалансированные показатели" не остаются неизменными. Они должны постоянно развиваться и совершенствоваться, поскольку изменяется и стратегия предприятия. С применением ССП планирование стратегии становится непрерывным, постоянно улучшаемым процессом. Для предприятий, уже имеющих сформулированную стратегию, система помогает осуществлять ее быстрее и эффективнее, чем при использовании какого-либо другого известного сегодня способа.

Оценка деятельности и принятие корректив является одновременно концом и началом цикла СУ. Ход внешних и внутренних событий рано или поздно вынуждает пересматривать миссию предприятия, цели деятельности, стратегию и процесс её осуществления. Задача СУ - находить пути для улучшения существующей стратегии и следить за тем, как она выполняется [14, 234,276].

2.3. Позиционирование предприятия в конкурентной среде

В условиях усиления специализации и индивидуализации потребительского спроса, роста нестабильности отраслевой структуры, возникновения кризисообразующих ситуаций, интенсивности внедрения достижений науки и техники для

предприятия имеет значение определение собственной рыночной позиции. Рыночная позиция представляет собой сферу хозяйственной деятельности предприятия, направленную на определённую группу потребителей, которая, в конечном итоге, позволяет занять определённое положение на рынке. Данное понятие тесно связано с двумя другими: позиционирование и конкурентная позиция предприятия в конкурентной среде.

Позиционирование - это процесс определения позиции предприятия в конкурентной среде, которая не всегда бывает лучшей. В свою очередь позиция предприятия – это средство оценки и анализа своего положения относительно конкурентов на рынке. Позиционирование предполагает рассмотрение определённой системы координат, которой как правило становятся позиции предприятий-конкурентов. Цель позиционирования – поиск таких рыночных позиций для предприятия, какие будут выгодно отличать его от конкурентов. Позиционирование осуществляется с учётом конкретной целевой группы потребителей, для которой создаются и предлагаются специфические свойства товаров и услуг.

В основе позиционирования лежат некоторые основные идеи и концепции. Во-первых, позиционирование относится в большей степени к долгосрочной стратегии. Для формирования соответствующей позиции в конкурентной среде необходимо время. Во-вторых, позиционирование происходит и в сознании потребителей, мнение которых является решающим. В основном это вызвано комбинациями реальных характеристик и имиджа. В-третьих, позиционирование базируется на получаемой выгоде. Сильные позиции обращают особенности предприятия (возможность производства с низкими издержками) в преимущества для целевых потребителей (относительно низкая цена). В-четвёртых, в сегментированном рынке важно правильно оценивать позицию

предприятия в сознании потребителей всех значимых рыночных сегментов. Наконец, позиционирование – относительное понятие, рассматриваемое во взаимосвязи с конкурентами.

Позиционирование может быть ориентировано на различные направления формирования конкурентных позиций; на широту номенклатуры, основанную на подмножестве производимых отраслью товаров или услуг. Это экономически оправдано, если предприятие в состоянии производить отдельные товары или услуги, используя различные комбинации видов деятельности; на удовлетворение большей части или всех потребностей отдельных групп покупателей, что целесообразно при специфического потребителя и отвечающих его потребностям видов деятельности; на возможности доступа, когда позиционирование основано на сегментировании потребителей в соответствии с различными способами доступа к ним, обусловленным географическим местоположением потребителей либо чем-то другим. Эти направления не являются взаимоисключающими и могут дополнять друг друга [231].

Позиция, возникающая из обладания определенным ресурсом, может быть широкой или узкой. Сфокусированное предприятие нацелено на обслуживание особых потребностей и строит свою деятельность в соответствии с ними. Широко нацеленное предприятие обслуживает множество потребителей, и набор видов деятельности призван удовлетворить их общие потребности, игнорируя специфические предпочтения отдельных групп.

В любом случае, выбор позиции требует от предприятия тщательного формирования видов деятельности, а инструментом такого формирования является конкурентная стратегия. От того, насколько правильно выбрана стратегия, во многом зависит конкурентная позиция, которую предприятие занимает в отрасли по сравнению с конкурентами [8]. Число конкурентных стратегий для

предприятий отдельной отрасли ограничено. Их реализация позволяет предприятию занять выгодные конкурентные позиции, которые обеспечивают защиту от атак конкурентов – настоящих и будущих. Смысл защиты проявляется в том, что занятая конкурентная позиция позволяет предприятию получать доходы, превосходящие доходы конкурентов, что обеспечивает их ресурсами для дальнейшего расширения, роста и формирования устойчивых конкурентных позиций.

Г. Азоев использует понятие «конкурентной позиции» для определения положения предприятия на рынке и отождествляет его с величиной рыночной доли того или иного предприятия [8].

У ряда авторов понятие «конкурентной позиции» означает нечто уже достигнутое. В. Пономаренко, А. Тридед и Н. Кизим [224] считают, что конкурентная позиция предприятия - это его место в конкретных сегментах рынка внешней среды. Понятие «конкурентной позиции» является важным с точки зрения анализа конкуренции, так как оно отражает конкурентные отношения, результат конкурентной борьбы и основание для существования предприятия в конкурентной среде.

Таким образом, конкурентная позиция предприятия - это положение предприятия в определённом рыночном сегменте за счёт более эффективной реализации выбранной им конкурентной стратегии по сравнению с предприятиями-конкурентами.

Конкурентная позиция, как результат реализации конкурентной стратегии предприятия, должна:

- отражать долгосрочные усилия предприятия по завоеванию конкурентных преимуществ над конкурентами;
- являться лицом конкурентной стратегии предприятия;
- определять точки отличия от конкурентов, а не только идентифицировать свою сферу деятельности.

Позиция предприятия в значительной мере зависит от характера, эффективности и устойчивости конкурентных преимуществ. Формирование преимуществ в широком смысле трансформируется в задачу адаптации системы управления к изменениям конкурентной среды, что позволяет быстро и точно определять направления повышения КСП.

Технология формирования конкурентных преимуществ представляет собой комплекс маркетинговых мероприятий и способов их выполнения, предназначенных для предпочтительного позиционирования предприятия в конкурентной среде [7]. Основной целью каждого предприятия является обеспечение устойчивой конкурентной позиции. С этой целью необходимо выявить сущность дефиниции устойчивости. В научной литературе встречаются множество различных толкований этого понятия. С философской точки зрения, устойчивость является проявлением одной из характеристик состояния движения и развития материальной субстанции. Среди возможных форм движения реализуются лишь устойчивые формы, неустойчивые быстро разрушаются в силу принципиальной стохастичности внутренних и внешних воздействий [152].

Устойчивость – одно из понятий, которое определяется при рассмотрении поведения системы. В соответствии с терминологической базой теории систем, линия поведения системы называется устойчивой относительно некоторой области сложившихся значений типичных элементов. Устойчивость является свойством, которое принадлежит всей системе в целом и не может быть приписано какой-либо её части в отдельности. Устойчивость предполагает способность системы удерживать её в заданных параметрах. С позиций системного подхода устойчивость системы определяется механизмом гомеостаза. Термин «гомеостаз»

заимствован из биологии, где он означает процесс, посредством которого организм человека сохраняет постоянную температуру, несмотря на изменения внешней среды [129]. Для формирования устойчивой конкурентной позиции предприятие, являющееся открытой социально-экономической системой, должно обладать способностью отражать отрицательное воздействие кризисообразующих факторов внешней и внутренней среды, направленное на изменение его конкурентных позиций. С этой точки зрения, классическим можно считать определение, приводимое А. Гатаулиным, который характеризует устойчивость как состояние системы или постоянство последовательности соединения некоторых её элементов во времени в процессе её преобразования [68].

В экономической науке понятие устойчивости связано, прежде всего, с вопросами производства и оценки преимуществ форм организации производства, выпуска того или иного вида продукции, финансового состояния предприятия и т.д. Использование этого термина имеет свою историю и в процессе развития экономической науки получило своё дальнейшее совершенствование и интерпритирование в различных сочетаниях.

Ряд учёных [98, 221] под устойчивостью позиций предприятий понимают их способность противостоять различным отрицательным, как природным, так и экономическим воздействиям. Это означает не только возможность преодолевать неблагоприятные явления, но и умение приспособиться к ним, использовать их с наибольшим эффектом для обеспечения устойчивости позиций.

Таким образом, устойчивая конкурентная позиция - это возможность поддерживать намеченную конкурентную позицию на рынке, обеспечивать стабильный высокий уровень КСП и эффективно адаптироваться к изменениям факторов внешней среды, которые нельзя изменить (рис.2.3). Условием высокого стабильного уровня

КСП предприятия является устойчивостью работы всех входящих в него структур и подсистем, а также скоординированное их взаимодействие [108]. Устойчивая работа подсистем определяет стабильное функционирование и развитие самого предприятия, что обеспечивает устойчивые конкурентные позиции на рынке и является альтернативой кризису в условиях негативных возмущений окружающей среды. Устойчивой конкурентной позицией также можно определить такое положение, при котором вероятность изменения каких-либо характеристик самого предприятия, уровня КСП и затрагивающей его внешней среды невелика, меньше определённого предела. Формирование устойчивых конкурентных позиций должно выступать одним из основных критериев, учитываемых при выборе конкурентной стратегии предприятия.

Процесс оценки конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса базируется на принципах позиционирования предприятия в конкурентной среде (рис.2.4). [261].

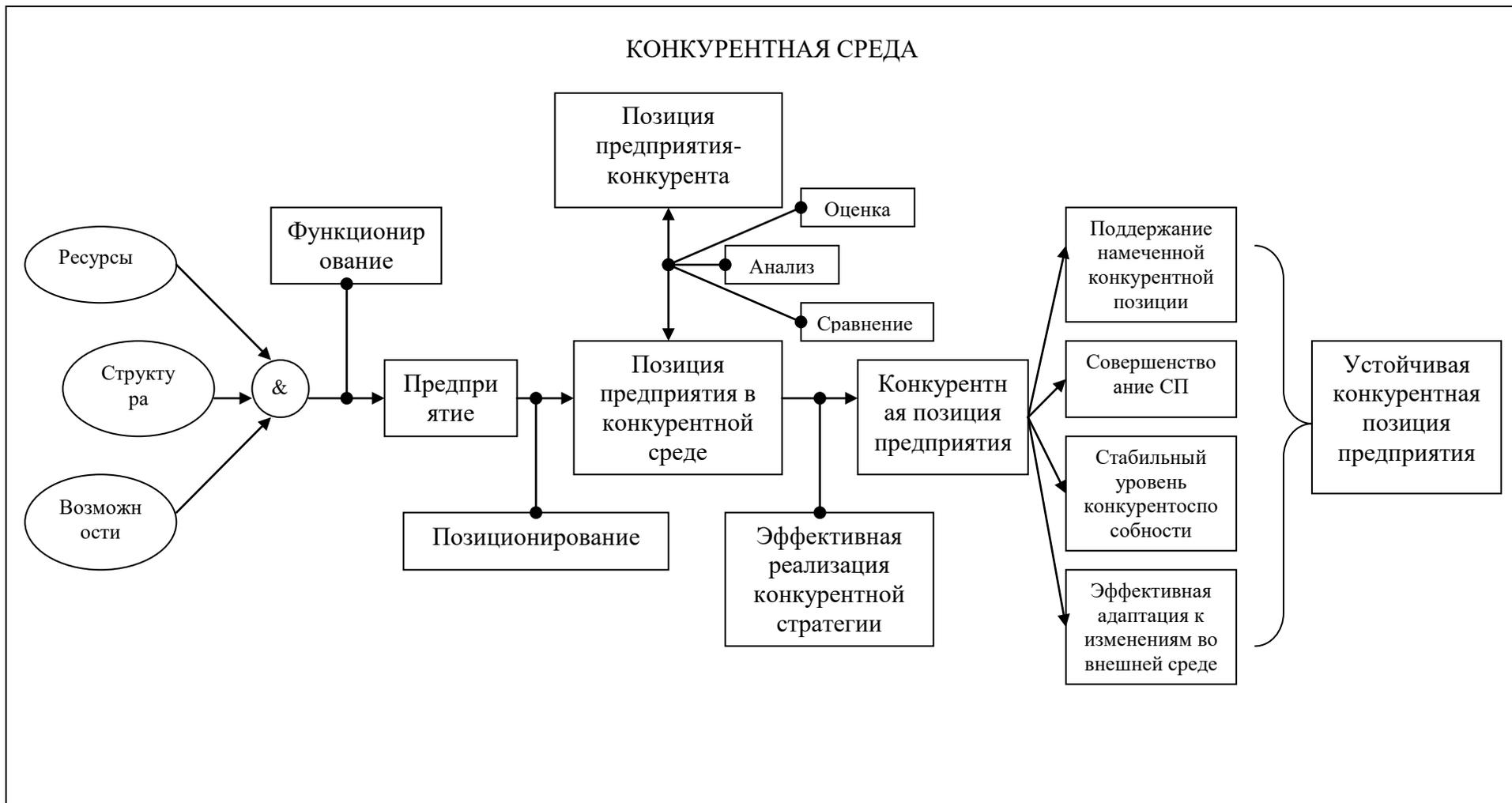


Рис.2.3. Агрегированная схема формирования устойчивой конкурентной позиции предприятия

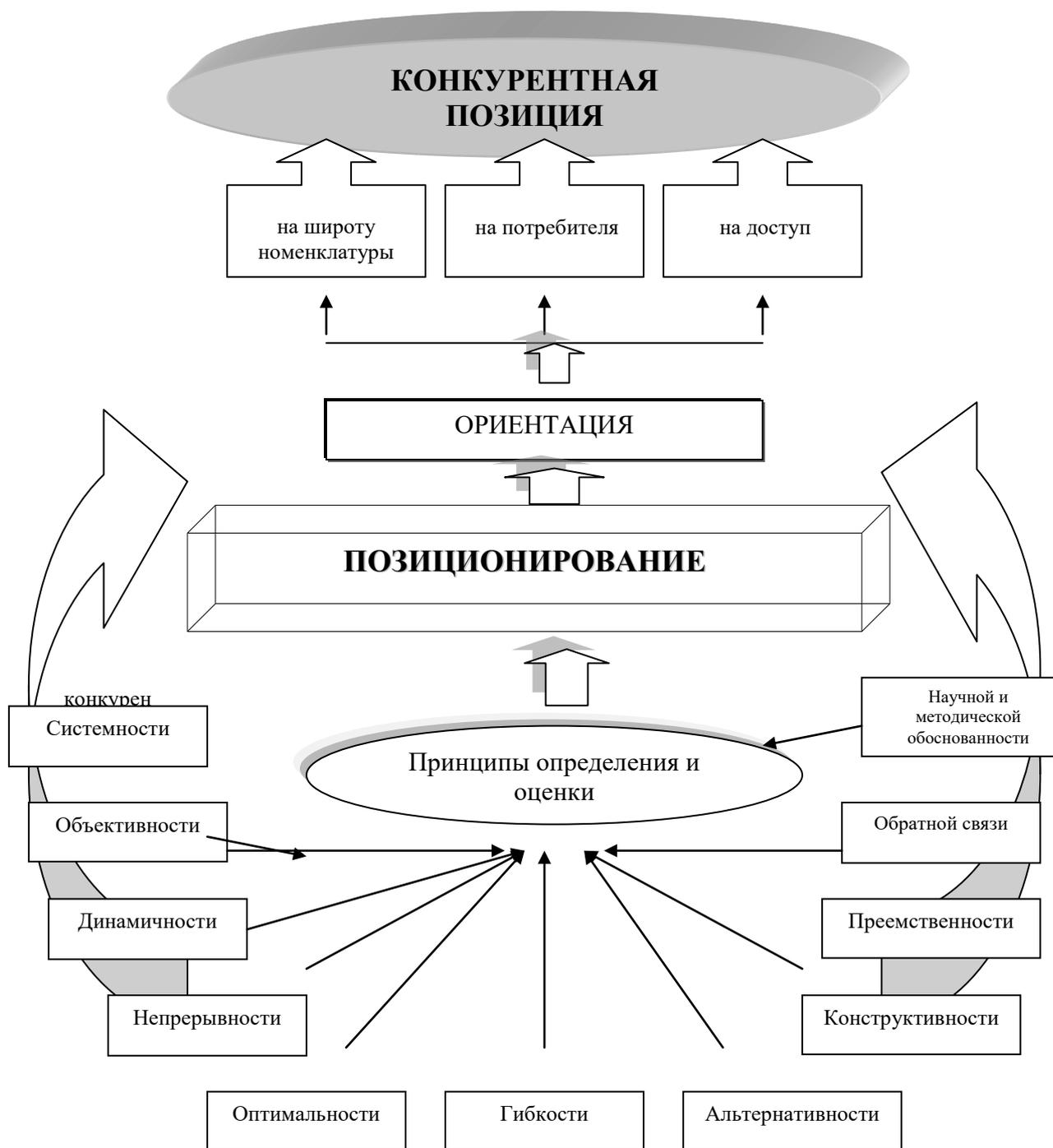


Рис. 2.4. Схема формирования конкурентной позиции предприятия

Принципы, по мнению А.Тридеда, основные руководящие идеи, отражающие требования объективных закономерностей развития объекта исследования или управления, которые производятся путём анализа окружающей действительности и практического опыта [254].

На основе принципов формирования устойчивой конкурентной позиции предприятия определяются основные идеи, отражающие требования объективных закономерностей при позиционировании предприятий в конкурентной среде в условиях кризиса, которые достигаются путём анализа непосредственного окружения предприятий и практического опыта. К таким принципам следует отнести: системность, объективность, динамичность, оптимальность, непрерывность, научную и методическую обоснованность, альтернативность, обратную связь, преемственность и конструктивность.

Принцип системности гласит, что процесс определения позиции предприятия в конкурентной среде в условиях кризиса должен основываться на методологии системного анализа развивающихся систем. Этот принцип один из важнейших при формировании конкурентной позиции предприятия. Особую роль он играет в анализе существующих позиций предприятия и прогнозировании будущей возможной позиции в условиях нестабильности внешней среды. Основой для оценки конкурентной позиции предприятия и разработки соответствующих рекомендаций могут служить результаты системного анализа влияния воздействующих факторов внешней и внутренней среды предприятия с учётом межфакторных взаимосвязей и обусловленного ими синергического эффекта [48,108].

Принцип объективности подразумевает, что результаты исследований должны отражать реальные конкурентные позиции предприятия, основываться на полной и достоверной информации о внутренних и внешних условиях его функционирования. Применение данного принципа должно базироваться на сравнимости, соизмеримости и сопоставимости оценок. Сопоставимость данного принципа заключается в адекватном выборе предприятий для анализа в качестве базы сравнения. При этом за базовый вариант может быть

принят среднеотраслевой показатель по изучаемому явлению или предприятие-лидер. Очевидно, что вариант сравнения с лидирующим предприятием будет более предпочтительным, так как он позволяет в большей степени выявить резервы в совершенствовании субъекта хозяйствования.

Принцип динамичности заключается в том, что принятие стратегических решений должно основываться на динамических рядах оценок конкурентных позиций предприятия. Этот принцип является одним из основных в процессе исследования и оценки конкурентной позиции предприятия. Если статичные оценки фиксируют состояние объекта в определённые промежутки времени, то есть дискретно, то для процесса функционирования и развития системы необходимы оценки во времени, что можно получить только путём анализа динамического ряда дискретных оценок. Основной задачей исследования выступает не столько оценка фактических конкурентных позиций предприятия, сколько прогнозирование их изменения и выработка на этой основе эффективных управленческих решений.

Конкурентная позиция предприятия должна не только сохраняться при воздействии динамических факторов внешней и внутренней среды, но и характеризоваться степенью непрерывности, так как дискретные оценки не дают возможность заметить скачкообразные изменения факторов, оценить возможные тенденции динамики конкурентных позиций предприятия и своевременное принятие управленческих действий [108]. Поэтому представляется необходимой организация на предприятии соответствующей системы мониторинга, которая позволяет оперативно решать не только возникающие проблемы, но и стратегические задачи.

Принцип оптимальности предполагает комплексную оценку путей достижения конкурентных позиций предприятия с учётом стоимости как затрат, связанных с реализацией регулируемых

воздействий на систему, так и потенциальных затрат, направленных на поддержку и развитие конкурентных преимуществ в будущем. Кроме количественной стороны данного вопроса, необходимо также учитывать возможность получения необходимого результата в разные периоды времени при наличии противоречивых или конкурирующих целей исследования.

Принцип научной и методической обоснованности, заключающийся в использовании расширенных научно-методических подходов, помогает проводить оценку конкурентной позиции предприятия в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды. Уровень научной обоснованности и оптимальности принимаемых решений повышается по мере развития теории менеджмента и совершенствования его методов.

Принцип альтернативности, то есть реакция на изменения в конкурентной среде, предусматривает переход на заранее обоснованные и определённые альтернативы обеспечения конкурентной позиции предприятия [330].

Содержание принципа обратной связи в получении информации из окружения предприятия с целью отслеживания и коррекции различного характера отклонений, связанных с определением позиции предприятия в конкурентной среде [84].

Важным компонентом, предопределяющим развитие исследований в области конкуренции, является преемственность – принцип, который должен базироваться на достижениях различных школ менеджмента с учётом вклада отечественных учёных в науку о конкуренции.

Принцип конструктивности – это теоретическая и практическая направленность проводимого исследования в соответствии с поставленной целью и на основе разрешения выдвинутых задач, способствующих конкретному достижению предприятием

определённых конкурентных позиций на рынке, поддержанию и укреплению их в дальнейшем. В основе этого принципа лежит построение чёткой логической последовательности проведения исследования.

Принцип гибкости – гибкое реагирование на различные изменения в условиях нестабильности конкурентной среды функционирования предприятия для сохранения конкурентных позиций.

Данные принципы образуют целостную систему, которая является составной частью содержательной интерпретации теоретических основ позиционирования предприятия в конкурентной среде. Эта система представляет собой основное теоретическое знание, которое позволяет синтезировать методы, модели и инструменты.

Для того чтобы удерживать конкурентные позиции, предприятие должно спрогнозировать, какие движущие силы будут действовать в будущем. Исследование динамики конкурентной среды в условиях кризиса проводится при помощи систематического мониторинга и включает в себя изучение процессов в области экономики, политики, экологии, технологии, социальных процессов с тем, чтобы определить тенденции и условия, в которых отрасль будет находиться в будущем.

Одной из ключевых проблем современной экономики является создание полноценной конкурентной среды, сформированной в результате трансформации общества. В реальности ряд предприятий не смогли адаптироваться к новым условиям и переживают кризис, другим рыночная экономика открыла путь к благосостоянию и стабильности, что позволило им получить статус высоконкурентных предприятий. Политика экономических реформ была нацелена на создание конкурентной среды в условиях кризиса посредством формирования большого количества независимых субъектов

хозяйствования, либерализации цен и внешней торговли, то есть ориентирована на макроэкономический уровень, тогда как влиянию реформ на микроуровне, проблемам обеспечения КСП предприятий, уделялось крайне мало внимания. В результате попытки создания конкурентной среды в условиях кризиса не оказали ожидаемого положительного воздействия на экономику страны, а усиление конкурентного давления не способствовало укреплению КСП и конкурентных позиций отечественных предприятий.

Опыт показывает, что конкурентная среда в существующем кризисообразующем состоянии далеко не всегда способствует формированию КСП. В зависимости от состояния среды и собственных возможностей, с целью получения конкурентных преимуществ, предприятие стремится либо занять неосвоенные ниши рынка, либо получить льготы от правительства. В Украине получила развитие именно последняя модель конкуренции. Это объясняется наличием крайне неблагоприятных условий для предпринимательской деятельности, ограничением доступности кредитных ресурсов, узостью и неразвитостью внутреннего рынка, отсутствием эффективных механизмов обеспечения платёжной дисциплины. Всё это тормозит формирование новых предприятий и инновационное развитие действующих.

В предпринимательской системе Украины значительная место занимают большие предприятия слабоконкурентных отраслей, что является характерной чертой олигополистической конкуренции. Вследствие значительных финансовых и рыночных возможностей субъектов такой конкуренции, они в состоянии диктовать условия на рынке и реализовывать монопольную власть. Как правило, большие хозяйственные единицы в условиях переходной экономики используют такие методы повышения микроэкономической эффективности, которые не отражают реальных результатов их

деятельности. К таким методам следует отнести диктат цен, проведение незаконно согласованной ценовой политики, распределение рынков сбыта и т.д.

Однако можно выделить ряд условий, которые являются благоприятными для конкурентных трансформационных изменений в экономике. Среди них есть такие, которые имеют микро- и макроэкономическое происхождение. К первым можно отнести[147]:

- благоприятную для продавцов конъюнктуру рынка. Поскольку рынок потребительских товаров и услуг еще недостаточно заполнен, для предприятий открываются возможности заполнять рыночные ниши и удовлетворять растущий спрос населения (при наличии достаточных ресурсов);

- низкие барьеры входа на отдельные рынки, возможность небольших начальных капиталовложений, необходимых для организации нового производства, благоприятно влияющих на трансформацию конкурентной среды, особенно на региональных рынках перерабатывающей промышленности агропромышленного комплекса. Кроме того, во многих случаях снижение уровня монополизации рынков обеспечивается благодаря расширению сферы применения операций с давальческим сырьём;

- расширение технологических знаний. Со становлением рыночной экономики появляются новые товары, производство которых предусматривает использование принципиально новых технологий. В начале 90-х г.ХХв. серьёзной конкуренции между производителями таких товаров ещё не ощущалось, и они в незначительном количестве были представлены на рынке, имеющем признаки слабо конкурентного. Вследствие расширения технологических знаний конкуренция на рынках усиливается. Это вызвано увеличением числа предприятий-конкурентов и ростом ценовой и неценовой конкуренции.

Среди причин макроэкономического происхождения можно выделить такие:

- усиление открытости национальной экономики. Внешняя торговля способствует участию товаропроизводителей в международной конкуренции. Это активизирует технологический процесс, стимулирует производителей к снижению затрат, повышению качества продукции и обновлению ее ассортимента. Такая ситуация в определённой степени наблюдается на современном этапе развития экономики Украины. Так, например, повышается уровень конкуренции и качественного обновления ассортимента продукции в пищевой промышленности. С усилением открытости экономики ослабляется доминирование на рынке отдельных предприятий. Это происходит, во-первых, за счёт появления новых товаров-субститутов и конкурирующих товаров иностранного производства; во-вторых, за счёт усовершенствования и создания новых товаров-аналогов отечественного производства. Хотя следует отметить, что в отдельных случаях реализация протекционистской политики приводит к монополизации отдельных рынков со всеми её негативными последствиями;

- разрушение административных ограничений в межрегиональной миграции товара. С внедрением антимонопольного законодательства административные барьеры на значительном количестве товарных рынков были ликвидированы. В результате произошла трансформация рыночной среды с приданием ей конкурентного характера, поскольку увеличилось количество производителей похожей или идентичной продукции, увеличился ассортимент продукции вследствие появления товаров-субститутов и относительная часть рынка отдельных предприятий уменьшилась;

- принятие и реализацию приватизационных программ. В определенный период развития страны разгосударствление средних

и больших предприятий проводили путём их преобразования в акционерные общества, значительная часть которых представляют собой крупные предприятия. Однако наличие больших предпринимательских структур ещё не означает отрицание существования конкурентной среды, если наряду с крупными функционируют малые и средние предприятия. Антимонопольным комитетом выдвигаются определённые требования по демополизации, разделению и ликвидации государственных структур монопольного типа. Наиболее активно процессы демополизации проходили в перерабатывающих отраслях агропромышленного комплекса. Это было оправдано из-за объединения в крупных хозяйствах ряда функций, приводящих к ограничению конкуренции.

Однако доля монополизированных рынков в национальной экономике всё ещё остаётся высокой. Значительная часть таких рынков относится к потенциально конкурентным (машиностроение, металлургия, химическая продукция). В ряде областей остаются монополизированными потенциально конкурентные рынки хлеба и хлебобулочных изделий, услуги по хранению и розничной торговле нефтепродуктами, бытовые услуги. При этом возможности для демополизации соответствующих рынков, как правило, невелики. Более того, разукрупнение предприятий-монополистов, которые функционируют на упомянутых общегосударственных рынках, может причинить вред их КСП относительно иностранных конкурентов и в конечном итоге приведет не к усилению, а ослаблению конкуренции. Основными направлениями в развитии конкуренции в таких условиях может стать привлечение новых субъектов хозяйствования на рынки с высоким уровнем концентрации и ликвидация барьеров для вступления[139].

Таким образом, важной задачей предприятия при выборе соответствующей конкурентной стратегии может быть выбор и обоснование принципов позиционирования предприятия и изучение его конкурентной позиции в конкурентной среде в условиях кризиса.

2.4. Матричные методы оценки конкурентной позиции предприятия

Для оценки конкурентных позиций предприятий, функционирующих в конкурентной среде в условиях кризиса, могут использоваться разные методы. Особый интерес представляют матричные методы как инструментарий качественного анализа, позволяющий сопоставить конкурентов по разным параметрам.

Матричный подход прочно завоевал популярность у западных исследователей менеджмента и считается одним из наиболее распространённых методов оценки качества деятельности предприятия [65]. Началом появления матричного анализа можно считать 60-е гг. XX в., когда усилилась роль и значение стратегического аспекта в деятельности предприятия. К достоинствам подхода следует отнести то, что он позволяет исследовать развитие конкуренции в динамике.

Матрица – это модель, которая может быть построена на основе любых показателей, характеризующих, в данном случае, конкурентные позиции в конкурентной среде в условиях кризиса. Наибольшее распространение получили двумерные матрицы, с помощью которых предприятия или продукция могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темп роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. При этом в работе [283] реализуются принципы сегментации рынка (выделение значимых

критериев на основе анализа внешней среды) и анализа деятельности предприятия и согласования (попарного сопоставления критериев). В моделях разных консалтинговых фирм используются различные наборы переменных, в которых на одной оси фиксируют значения внутренних факторов, а на другой - внешних.

Для реализации матричного подхода необходима подготовительная работа по определению перечня объектов, относительно которых рассматривается первичное, вторичное и третичное воздействие факторов, а также факторов, значимым образом влияющих на КСП.

При анализе предприятий-конкурентов применяется достаточно много матриц той или иной направленности. Существует необходимость систематизации этих матриц, а также поэтапного внедрения матричного подхода на всех этапах функционирования предприятия. Может быть предложена следующая классификация матриц:

1. В зависимости от уровня стратегического планирования.

В стратегическом планировании можно выделить уровень корпорации, бизнес-уровень, функциональный уровень. Матрицы стратегического планирования (БКГ, SWOT, Shell - DPM, АДЛ и др.) на уровне предприятия анализируют входящие в него бизнесы, то есть помогают осуществлять портфельный анализ, а также анализ ситуации в целом. Бизнес-уровень включает матрицы, которые имеют отношение к данной бизнес-единице и относятся чаще всего к одному товару, анализируют его свойства, ситуацию на рынке и т.д (матрицы улучшения конкурентной позиции, дифференциации - относительной эффективности затрат, эластичности конкурентной реакции на рынке и др.), . Матрицы функционального уровня (диагностики маркетинга, типов покупательского поведения, эволюции конкурентной стратегии и др.) исследуют факторы, влияющие на функциональные сферы

предприятия, из которых наиболее важными являются маркетинг, управление персоналом.

2. В зависимости от количества исследуемых квадрантов возможно деление матриц на пять групп. К первой группе относят матрицы, состоящие из четырех квадрантов. Ко второй группе - из девяти, к третьей – из двенадцати, к четвертой — из пятнадцати, к пятой — насчитывающие более пятнадцати квадрантов (рис. 2.5).



Рис.2.5. Классификация матриц в зависимости от количества квадрантов

3. Классификация по объекту изучения. Например, конкурентная стратегия предприятия, уровень стратегического потенциала [280], портфель компании. В этой группе примерами могут служить матрицы Shell-DPM, БКГ.

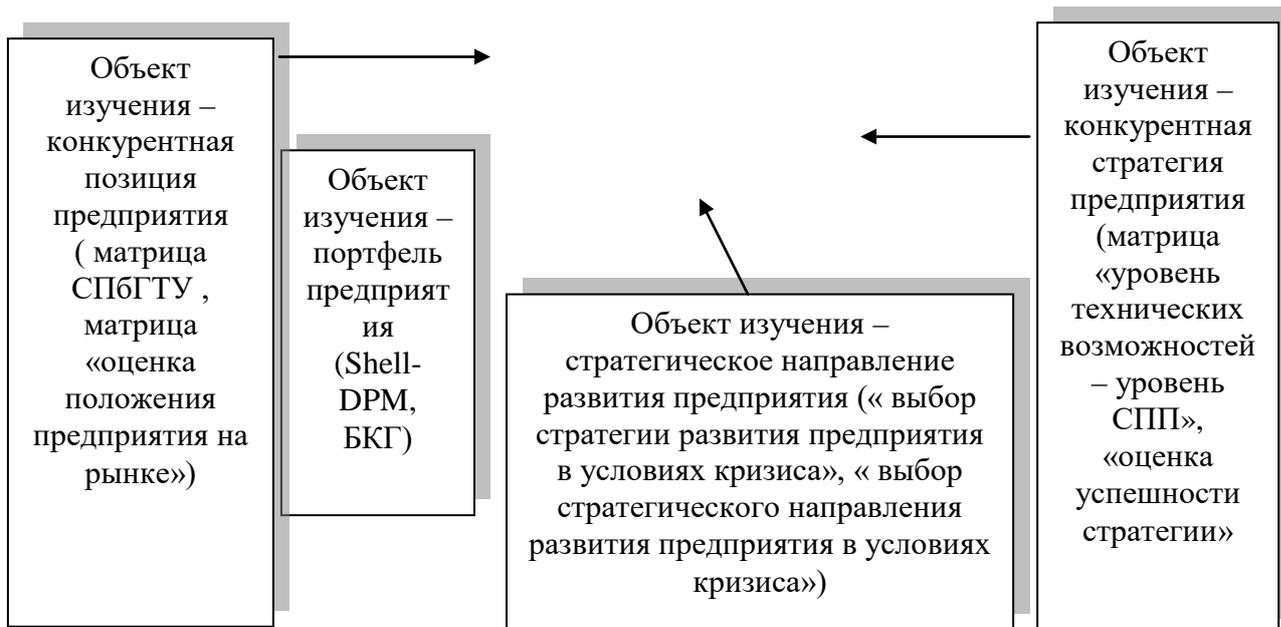


Рис.2.6. Классификация матриц в зависимости от объекта изучения

4. В зависимости от получаемой информации, количественной или смысловой. В этой группе примером матрицы, образованной на основе количественной информации, является матрица вектора экономического состояния предприятия [164], а основанной на логической информации — матрица основных форм объединений (рис.2.7).



Рис.2.7. Классификация матриц в зависимости от получаемой информации

5. В зависимости от этапа стратегического планирования. На этапе первичного анализа может быть использована матрица SWOT, MC-GE ; на этапе анализа рынка - матрица БКГ, АДЛ, Hofer-Schendel и др.; на этапе анализа отрасли - матрица Купера, Shell-DPM и др.

6. В зависимости от факторов, формирующих матрицу. Построение двухмерной матрицы осуществляется на пересечении двух выбранных факторов при определении маркетинговой стратегии. Типовые наборы факторов, которые создают основу соответствующей матрицы, отражены в табл.2.2 [149].

Таблица 2.2

Классификация стратегических матриц по факторам

Матрица	Факторы
1	2
Матрица И. Ансоффа	-продукция предприятия (существующая и новая) -рынки предприятия (существующие и новые)
Матрица БКГ	-темпы роста рынков сбыта предприятия -относительная рыночная часть предприятия на целевых рынках
Многокритериальные матрицы: -матрица MC-GE -матрица Shell-DPM -матрица Г.Дея -матрица Д. Монисона -матрица Мак Нейма -матрица Хекса – Меджлафа	-привлекательность рынка сбыта предприятия -КСП предприятия не целевых рынках
Матрица М. МакДональда	-степень привлекательности целевых рынков для предприятия -конкурентные преимущества предприятия на целевых рынках
Матрица А. Литла Матрица Браунляя-Барта Матрица Хофера-Шендлера	-стадия жизненного цикла товара предприятия -конкурентные позиции предприятия на целевых рынках
Матрица конкурентных	-источник конкурентных преимуществ

стратегий М. Портера	-стратегическая ориентация предприятия (весь рынок или отдельный сегмент)
Матрица А. Томпсона- А. Стрикленда	- темпы роста рынка - конкурентная позиция предприятия
Матрица СПбГТУ	- уровень развития СПП - влияние факторов, сформированных «детерминантами национального ромба»

Применение матричных методов необходимо при принятии стратегических решений и выборе конкурентной стратегии предприятия. Для целей разработки стратегии каждый продукт предприятия, его хозяйственные подразделения рассматриваются независимо друг от друга, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами.

Исторически первой была матрица БКГ, построенная с использованием двух показателей, один из которых представляет собой функцию времени [39,77,107,149,158,167,169,194,196,224,228,283,323]. В основе матрицы БКГ, по мнению В. Марковой, С. Кузнецовой, лежат две гипотезы:

- первая основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны;

- вторая основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании [176].

Общая рекомендация БКГ, по мнению Дж. О'Шонесси, сводится к тому, что предприятия должны выходить только на те рынки, где они могут доминировать с момента выхода и велик эффект опыта, а значительное преимущество по издержкам будет нарастать как результат накопления опыта. Предприятие должно стремиться к получению превосходства на рынке на стадии роста, позднее поддерживая его посредством «ценовой политики на основе кривой опыта», то есть понижая цену параллельно снижению издержек. Это имеет множество привлекательных сторон для предприятий, делающих попытки завоевать лидерство на стадии роста рынка [216].

Матрица БКГ даёт возможность определить:

- в вертикальном направлении - финансовые параметры предприятия;

- в горизонтальном направлении - рентабельность определённых направлений деятельности с учётом текущего состояния и перспектив относительно формирования или потребления финансовых ресурсов предприятия [198].

Таким образом, матрица БКГ заостряет внимание на особенностях движения наличности и инвестирования на предприятиях различных типов и на распределении финансовых ресурсов с целью оптимизации отдачи от портфеля предприятия в целом [291]. Следует отметить, что предприятие на протяжении своего жизненного цикла последовательно проходит четыре зоны матрицы БКГ [199]:

К основным преимуществам матрицы БКГ следует отнести :

- использование объективных критериев привлекательности и КСП предприятия, уменьшение уровня субъективизма;

- влияние на принятие решений при выборе стратегических позиций на рынке;

- распределение средств между отдельными предприятиями, товарами или направлениями деятельности.

Матрица БКГ активно применяется в практике СУ. Однако, являясь одной из основополагающих, она не дает исчерпывающей маркетинговой характеристики рынка сбыта, не предлагает конкретных стратегий; может быть использована только в период роста [59]. Усиление матричного подхода осуществлено рядом других версий, среди которых усовершенствованная версия БКГ, предполагающая предвидение эволюции рынка и своевременное создание решающих преимуществ для новых условий [198]. Новая матрица имеет измерения: размер преимущества, которое может быть получено в конкурентной борьбе; число путей достижения преимуществ, причем прибыльность предприятия тесно связана с наличием требуемого конкурентного преимущества [216]. Достоинством матрицы является характеристика большого количества направлений создания конкурентных ниш на рынке для предприятий с различными возможностями.

Усовершенствованная матрица БКГ также не избежала критики. Так, в работе [198] отмечено, что используемые подходы не дают полных оценок конкурентной борьбы и возможных направлений стратегического развития предприятия. Дж. О'Шонесси считает ее недостаточно объективной: « ..позиционирование видов деятельности предприятия в любом из четырёх квадрантов является, по существу, делом суждения.....количество и размер преимуществ в некоторых ситуациях не являются присущими отрасли и могут просто отражать недостаточную изобретательность в отрасли в текущее время» [216].

Наличие ряда других показателей, кроме темпов роста и относительной доли рынка, также отражающих привлекательность отрасли и КСП, обусловили возникновение «многокритериальных» матриц. Сущность последних в том, что их основу образуют

комплексные факторы, то есть такие, которые содержат несколько критериев.

Исторически первой многокритериальной матрицей (3x3) была матрица MC-GE, или «матрица «привлекательность – конкурентоспособность», представляющая более детальный вариант матрицы БКГ и разработанная в 70-х гг. XXв. Показатели роста рынка трансформировались в данной модели в понятия фактора «привлекательность рынка (области), а показатели доли рынка – в стратегическое положение (конкурентные позиции). Стратегическое положение предприятия рекомендуется оценивать по следующим показателям: относительный размер; рост; доля рынка; позиция; сравнительная рентабельность; чистый доход; образ (реальность воспринимаемая извне); руководство и люди [310]. Основными показателями, которые используются для оценки привлекательности отрасли являются: размер рынка; темпы роста; конкурентная ситуация; уровень цен; прибыльность; технологический уровень; государственное регулирование; влияние на окружающую среду [199].

Матрица MC-GE представляет формальный, структурный подход к сопоставлению сильных сторон предприятия с возможностями рынка [4]. Она позволяет определить характерные особенности лидирующей, средней и слабой конкурентных позиций предприятия в зависимости от использования им эффекта экономии на масштабе и продвижения по кривой аккумулированного опыта, а также определяет его привлекательность для инвестиций, возможность и необходимость роста [296] .

Особенностью матрицы MC-GE является то, что её можно применять на всех фазах жизненного цикла спроса при разных условиях конкуренции. Так В.Д. Немцов считает данную матрицу более предпочтительной и не приводщей к таким упрощённым выводам, как матрица БКГ, вследствие участия большего числа

факторов. Она более гибкая, ее применение шире [199]. Вместе с тем, некоторые исследователи считают, что матрица MC-GE субъективна. Так, М. Портер критикует её за чрезмерную чуткость к манипулированию данными [234]. Критика Р. Фатхудинова сосредоточена главным образом на негативных последствиях применения отдельных рекомендаций, которые делались на основе матрицы. [310].

Другой подход к формированию стратегий предложила консультативная группа «Артур Д.Литл» в начале 70-х гг.ХХв., разработав матрицу стратегического позиционирования, в основе которой лежит концепция жизненного цикла отрасли или предприятия, в соответствии с которой каждое предприятие проходит четыре стадии: зарождение, развитие, зрелость, спад. Другим параметром является конкурентная позиция: ведущая, сильная, благоприятная, крепкая или слабая. Возможна и шестая конкурентная позиция - нежизнедеятельная, которая обычно не рассматривается. Соединение четырёх стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций даёт в результате матрицу АДЛ, которая дополняется детально продуманным набором стратегических решений. Для использования матрицы необходимо определить переменные, которые характеризуют стадию жизненного цикла, и переменные, которые определяют сильные стороны бизнеса и его относительное положение на рынке [199].

Для определения конкурентной позиции предприятия используют разные качественные характеристики (табл.2.3). Существует тесная связь между конкурентной позицией предприятия и рентабельностью его деятельности в определённом сегменте. Аналогичная связь существует и между уровнем владения ключевыми факторами успеха и уровнем риска функционирования предприятия в данном направлении [198].

Характеристика конкурентных позиций предприятия

Позиция	Характеристика позиции
1	2
Ведущая	Только один представитель отрасли может занимать данную позицию. Он должен активно контролировать поведение конкурентов и владеть широким набором направлений стратегического развития, независимым от конкурентов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надёжно защищённого лидерства.
Сильная	Необходимо быть способным проводить самостоятельную политику без долгосрочного риска.
Благоприятная	Как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся приблизительно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Необходимо владеть реальными преимуществами для реализации определённых стратегий и долговременного удержания своих позиций.
Крепкая	Специализация в узко или относительно защищённой рыночной нише. Может долго сохранять такое положение, однако практически не имеет шансов его улучшить. Имеет основания для уверенности в дальнейшем существовании вследствие толерантности со стороны более значимых конкурентов.
Слабая	Слабые стороны мешают предприятию стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно.
Нежизнеспособная	Нет сильных сторон и они не могут появиться в будущем. Продолжить такое существование или ликвидировать бизнес.

Матрица АДЛ строится по указанным показателям и схематически может быть близкой к матрице БКГ. Подход АДЛ применяется шире, нежели подход БКГ, так как он свободен от недостатков БКГ и требует анализа всех факторов, определяющих стратегическую позицию [11,199,283]. В отличие от матрицы БКГ в этом подходе большее внимание уделяется качественным оценкам. Матрица АДЛ является более реальной, поскольку учитывает действие многих факторов и разные конкурентные ситуации. Особенно полезна матрица АДЛ для высокотехнологических отраслей, жизненный цикл товара которых короткий и бизнес может

не достичь своих целей, если вовремя не применит соответствующую стратегию. Важно, что данная матрица ограничена теми стратегиями, в которых не делаются попытки изменить жизненный цикл отрасли. Однако в реальной жизни не исключена ситуация, когда зрелые рынки могут превратиться в растущие. Механическое следование модели АДЛ не позволяет учитывать такие возможные изменения. Кроме того, структура конкуренции как функция стадии жизненного цикла может быть разной в различных отраслях, в то время как в соответствии с матрицей АДЛ конкуренция фрагментарна на стадии зарождения [199].

По мнению Н. Куденко, комплексное значение в стратегической деятельности предприятия принадлежит матрице М. МакДональда. Эта матрица базируется на двух показателях: привлекательность целевых рынков и конкурентные преимущества предприятия на этих рынках. Проведя анализ данной модели, можно сделать вывод, что матрица М.МакДональда является комбинацией БКГ и МС-GE. От БКГ восприняты размеры и основные разновидности стратегий (рост, выборочное развитие, ориентация на прибыль), от МС-GE перешла многокритериальность. М.МакДональд отошёл от показателей темпов роста рынка и относительной рыночной части и перешёл к комплексным факторам привлекательности рынка и конкурентных позиций предприятия, характерных для матрицы МС-GE.

Более структурированный подход к количественной оценке показателей, характеризующих деятельность стратегических хозяйственных подразделений, содержит в себе матрица направлений политики Shell-DPM, разработанная в связи с динамическими изменениями во внешней среде, которые не давали возможности применять известные методы прогнозирования стратегических позиций предприятия [61]. Кроме того, матрица направлений политики содержит более ясные стратегические рекомендации и имеет

дополнение, представляющее альтернативную возможность оценки риска внешней среды [335].

Матрица Shell-DPM, состоящая из девяти квадрантов (3×3), получила название «матрицы направленной политики». Параметрами её являются КСП предприятия и перспективы развития отрасли [13,14,170,176]. Матрица синтезирует возможности матриц БКГ и MC-GE: оценку денежного потока, который является индикатором целесообразности в краткосрочной перспективе (матрица «рост – доля рынка») и оценки выдачи инвестиций, то есть показателя отдалённой перспективы (матрица «привлекательность – конкурентоспособность»). В отличие от широко применяемых моделей БКГ и MC-GE, модель Shell-DPM меньше всего основывалась на оценке достижений предприятия в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации [280].

К преимуществам матрицы можно отнести возможности её применения в любой фазе жизненного цикла спроса. Матрица Shell-DPM предоставляет возможность выбрать определённую стратегию в зависимости от выбранных приоритетов: ориентации на жизненный цикл конкретного вида продукции или денежных потоков. Она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы БКГ, она не зависит непосредственно от статической связи между рыночной долей и прибылью бизнеса.

Достоинством данной матрицы можно считать возможность поддержания баланса между излишком и дефицитом средств вследствие развития перспективных видов деятельности; позиционирования предприятий, которые пребывают в разных фазах жизненного цикла продукта (ЖЦП). В модели Shell-DPM также может учитываться время. Поскольку каждый участок представляет собой

точку во времени, для определения изменений после окончания определённого периода достаточно воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты.

Вместе с тем матрица Shell-DPM имеет ряд недостатков: сфера ее использования ограничена капиталоемкими отраслями промышленности; ей присущи некорректность сравнения предприятий, принадлежащих к разным отраслям, субъективизм в определении количественной оценки показателей.

Разновидностью матриц, предназначенных для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка, является матрица «продукт-рынок» И. Ансоффа. При выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив [14]: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификация. В своих исследованиях И. Ансофф показывает, что ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергетического эффекта. Этот эффект возникает, когда существует связь между старым бизнесом и новым. И. Ансофф считает:

- бизнес должен определяться на основе учёта двух факторов «продукт-рынок»;

- главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергетический эффект.

Матрица наглядно показывает структурирование сложных обстоятельств реальности и проста в использовании, хотя, как отмечено в работе [283], не лишена недостатков: односторонней ориентации на рост и ограничение двумя, хотя и важными характеристиками (продукт и рынок) без учёта других факторов.

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели:

-стратегия совершенствования деятельности, направленная на улучшение деятельности предприятия и эффективная при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста: развитие первичного спроса; увеличение доли рынка и защита своего положения на рынке; приобретение и рационализация рынка;

-товарная экспансия, направленная на разработку новых/совершенствование существующих товаров с целью увеличения продаж. Альтернативные варианты реализации стратегии таковы: расширение потребительских характеристик товара, товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка [199];

-стратегия развития рынка, или рыночная экспансия. Такая стратегия направлена на поиск новых рынков / новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Здесь же имеется ряд альтернатив: освоение новых сегментов на том же рынке; выход на новые рынки внутри страны и в других странах. Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга;

-стратегия диверсификации, которая предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость отдалённом будущем, однако является наиболее рискованной и дорогостоящей [176].

Важный шаг в матричном подходе сделан Д. Абелем, который предложил определять область бизнеса в трёх измерениях [108]: обслуживаемая группа покупателей (кто?); потребности покупателей (что?); технология, используемая при разработке и производстве продукта (как?). Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения бизнеса - технологию. Двигаясь от исходного положения по трём осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счёт изменения технологии [176].

Р. Купер рассматривает использование трёхмерного подхода на примере ряда фирм. Критериями выбора являются привлекательность области и «сила» бизнеса. Привлекательность области, в свою очередь, оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность. «Сила» бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергетическим эффектом в области технологии и маркетинга. В итоге образуется матрица, на которой отражаются возможные стратегические направления развития бизнеса [108,342].

Предприятие, планирующее разработать новый товар, сталкивается с проблемой позиционирования. Оно должно принять решение о позиционировании новинки по показателям качества и цены. Ф. Котлер предложил использовать матрицу «цена-качество» для определения девяти возможных стратегий предприятия в этих координатах [142], при этом матрица учитывает ниши рынка для этих стратегий, преимущества и возможные негативные последствия для предприятий с изменением основных показателей матрицы.

Анализ матричных моделей позволяет выделить положительные и отрицательные стороны матричных методов (табл.2.4).

Таблица 2.4

Сравнение матричных моделей стратегического анализа

Наименование матричной модели	Сильные стороны	Слабые стороны	Особенности использования
1	2	3	4
БКГ	<ul style="list-style-type: none"> -использование количественных показателей; -отличается простотой в использовании, наглядностью и выразительностью представлений анализируемых хозяйственных процессов; -влияние на принятие решений при выборе стратегических позиций на рынке; -опирается на объективные показатели привлекательности и конкурентоспособности, предупреждая субъективизм ; -акцентируется внимание на движении наличности, инвестиционных характеристиках каждого бизнеса; 	<ul style="list-style-type: none"> -приведение к единому ключевому фактору успеха: затраты; -не позволяет чётко определить стратегические цели предприятия; -трудность измерений различных показателей (темпов роста, параметров основных конкурентов и т.д.); -отсутствие комплексного подхода к действиям на рынке; -предприятия оцениваются только по двум критериям; -невозможность точно оценить продукты, находящиеся в средней позиции; -матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста; 	<ul style="list-style-type: none"> - сопоставление рисков и потенциальных доходов предприятий, которые собираются инвестировать свои средства.

1	2	3	4
МС-GE	<ul style="list-style-type: none"> -включение в состав ряда факторов, в приоритете дифференциации; -гибкость матрицы обеспечена выбором показателей из конкретной ситуации; -использование большого числа данных; -применение матрицы во всех фазах жизненного цикла спроса при разных условиях конкуренции; 	<ul style="list-style-type: none"> -ограниченность количественного анализа; -высокая субъективность; -отсутствие связи между показателями конкурентоспособности и денежными потоками; -отсутствие точных числовых результатов; -определение факторов модели требует большего количества информации; -статичный характер матрицы; -слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов; -трудности учёта рыночных отношений, слишком 	<ul style="list-style-type: none"> -обоснование выбора диверсификация / ликвидация для предприятий со связанными направлениями деятельности.

		большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение;	
М.МакДональд	-многокритериальность; -нет показателей темпов роста рынка и относительной части; -использование показателей: комплексные факторы привлекательности рынка и конкурентные позиции предприятия;	-субъективность; -отсутствие точных числовых результатов;	-обоснование выбора маркетинговой стратегии диверсифицированного предприятия.
АДЛ	-учёт динамики и разносторонности конкурентных структур; -использование в высокотехнологических отраслях;	-субъективизм; -эмпиризм; -ограниченность количественных измерений; -невозможность учёта изменений рынка;	-обоснование выбора стратегии в зависимости от избранных приоритетов: ориентации на жизненный цикл продукции или денежных потоков.

1	2	3	4
Shell	-возможность её применения в любой фазе жизненного цикла спроса; -поддержка баланса между излишком и дефицитом средств путём развития перспективных видов предприятий; -позиционирование на матрице предприятий, которые пребывают в разных фазах жизненного цикла продукта;	-ограниченность использования матрицы капиталоемкими отраслями промышленности; -неточность результатов сравнения предприятий, принадлежащих разным отраслям; -субъективизм в определении количественной оценки показателей;	-обоснование выбора стратегического решения на основе оценки конкурентной позиции относительно конкурентов в условиях зрелого рынка.
Матрица И. Ансоффа	-простота и наглядность представленных возможных стратегий; -наглядная систематизация сложных обстоятельств окружающей среды;	-односторонняя ориентация на увеличение; -учёт только двух показателей (товар-рынок); -субъективизм;	-обоснование выбора стратегии предприятия в условиях возрастающего рынка

Группируя вышеизложенное, можно отметить преимущества матричного подхода:

-обобщение результатов стратегического анализа и предоставление их в удобной для использования форме.

Необходимость такого обобщения объясняется тем, что стратегический анализ связан с большим количеством данных;

- выявление взаимосвязей факторов, которые образуют основу матрицы, и их взаимосогласованное влияние на стратегическую деятельность предприятия;

- установление стратегических приоритетов деятельности предприятия, а также приоритетов в распределении инвестиционных, финансовых, кадровых и других разновидностей ресурсов предприятия;

- оптимальное распределение направлений деятельности предприятий в соответствии с выбранными признаками;

- возможность определения стратегии для каждой стратегической ситуации, что значительно облегчает практическую деятельность.

Недостатками матриц как инструмента стратегического анализа являются:

- необходимость определения рангов показателей в некоторых матрицах, что означает существенное влияние субъективного фактора;

- статический характер большинства матриц, что не позволяет оценить динамику стратегических процессов;

- предложение ряда альтернативных стратегий, что усложняет процесс формирования и выбора стратегий для этих квадрантов матриц;

- необходимость использования различных матриц для учета всех показателей;

- сложность построения некоторых матриц, основу которых составляют комплексные факторы.

Необходимо отметить, что рассмотренные выше методы являются надёжным инструментом оценки КСП предприятия. Матрицы

используются при выборе стратегий на всех уровнях развития предприятия, на каждом из которых матричный анализ имеет свою специфику. Опыт применения матриц показывает, что этот метод себя оправдывает, несмотря на достаточно сложные и трудоёмкие подготовительные расчёты. Формируется устойчивая методическая база, обеспечивающая необходимую ориентацию всей команды управления на постоянный контроль и поддержание конкурентных позиций предприятия. Использование данных подходов на предприятиях позволит им выжить, сохранить КСП и удержать конкурентные позиции на рынке в условиях кризиса.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ

3.1. Оценка внутренней среды предприятия

В процессе становления рыночных отношений значительное количество предприятий страны разных отраслей оказалось в кризисном состоянии. Среди объективных причин этого явления можно назвать негативные тенденции во внутренней среде субъектов хозяйствования, что позволяет делать выводы о существовании кризисной ситуации на основе оценки внутренней среды.

Для проведения такой оценки необходимо выбрать совокупность исходных показателей, которые всесторонне описывали бы состояние предприятия. Некоторые авторы [72,183,335] применяют для диагностики состояния предприятия экспертные оценки, но они достаточно субъективны, а иногда несогласованны. Трудоемкой является также разработка опросных анкет и эффективных методик их обработки, существует риск получения фиктивной информации.

В ряде работ [62,183,199] в состав показателей, описывающих внутренние ресурсы предприятия, включены оценочные характеристики, для расчета которых необходима дополнительная информация, специальные методики, а также сравнительные среднеотраслевые показатели. Отдельные работы [259] содержат оценку потенциала предприятия, которая базируется на определении финансовых потоков по видам деятельности.

Учитывая сложность получения специфической информации об объекте анализа, целесообразно использовать стандартные показатели, который можно рассчитать на основе официальной отчетности.

Существует ряд зарубежных и отечественных методик оценки финансового состояния, основанных на интегральной оценке инвестиционной привлекательности предприятий и организаций [182], проведении углубленного анализа финансово-хозяйственного состояния неплатежеспособных предприятий [183]; базирующихся на методических рекомендациях по анализу финансово-хозяйственного состояния предприятий и организаций [184] и выявлению

неплатежеспособности и признаков действий по сокрытию банкротства или фиктивного банкротства [185]; различные методы определения платежеспособности заемщика, прогнозирования банкротства с помощью дискриминантных моделей и др. Все они имеют право на существование, но предприятие, исходя из специфики деятельности, отраслевой принадлежности, целей и других факторов, использует ту методику, которая дает возможность всестороннего рассмотрения его состояния и выявления преимуществ и просчетов. Применяемые методы отличаются по своей сущности и базе формирования показателей, хотя большинство из них включает анализ имущественного, финансового, рыночного состояния, использования труда и др.

Вышесказанное позволяет отметить необходимость усовершенствования методической базы по оценке внутренней среды предприятия, что можно сделать, применив для оценки уровня эффективности использования ресурсов, входящих в состав СПП, метод таксономического анализа. Указанный метод позволяет расширить возможности сопоставления и измерения многомерных объектов, состоящих из разнородных по сути показателей [219].

На основе анализа основных положений работ [62,121,199,220, 228,283,290,308,314,335], можно выделить элементы внутренней среды, предлагаемые в качестве стратегических ресурсов предприятия: финансовые (отражающие рациональность вложения средств в определенные активы); организационные (дающие оценку работы с контрагентами и отражающие эффективность использования активов); кадровые, (характеризующие использование кадрового потенциала); технические (определяющие эффективность использования основных средств); маркетинговые (свидетельствующие об успешности сбытовой функции).

Этот подход применен для оценки стратегических ресурсов 12-ти предприятий машиностроительной отрасли Харьковского региона - открытых акционерных обществ: «Автрамат», «Змиевмашстройзавод», «Укрэлектромаш», «Хармашстрой «Свет шахтера», «Электромашина»; государственных предприятий: завод ХМЗ «ФЭД», «ХЭМЗ», завод им. Т.Г.Шевченко, «Электротяжмаш»; закрытых акционерных обществ «Харвест» и ХЗЭМВ-1. В

дальнейшем изложении при оценке деятельности предприятий им присвоены буквенные индексы от А до М. Исходными данными для принятых показателей служит официальная отчетность предприятий.

С целью получения адекватной оценки эффективности использования стратегических ресурсов некоторые из них преобразованы в относительные показатели, которые позволяют устранить влияние разницы в масштабах деятельности и размерах предприятий.

С учетом сказанного, в качестве показателей, характеризующих стратегические ресурсы предприятий, выделены следующие: финансовые (коэффициенты текущей $K_{тп}$ и абсолютной ликвидности $K_{ал}$, автономии $K_{авт}$, обеспеченности собственными оборотными средствами $K_{особ}$); организационные (коэффициенты оборачиваемости активов $K_{оа}$, кредиторской $K_{окз}$ и дебиторской $K_{одз}$ задолженности, рентабельность продукции $P_{п}$); кадровые (коэффициент текучести кадров $K_{тк}$, доля управленческого персонала $D_{уп}$, производительность труда $P_{т}$, средняя заработная плата $C_{зп}$, доля расходов на оплату труда в общих расходах на производство продукции $D_{от}$); технические (коэффициент износа основных средств $K_{из}$, коэффициент соотношения обновления и выбытия основных средств $K_{об/выб}$, доля нематериальных активов в необоротных активах $D_{нма}$, фондоотдача Φ_o); маркетинговые (доля расходов на сбыт $D_{рс}$ и хранение готовой продукции в общих расходах $D_{рхгп}$, доля нереализованной продукции $D_{нп}$).

Показатели проверены на наличие корреляционных связей (табл. 3.1), доказано, что они не связаны тесной корреляционной зависимостью (коэффициент корреляции $< 0,7$).

Таблица 3.1

Анализ корреляционных связей показателей стратегических ресурсов предприятий

	Ктл	Кал	Кавт	Кособ	Коа	Кокз	Кодз	Рп	Ктк	Дуп	Пт	Сзп	Дот	Киз	Коб/выб	Днма	Фо	Дрс	Днп	Дрхгп
Ктл	1,00	0,11	0,37	0,65	0,45	0,34	-0,19	0,12	0,33	0,27	0,32	0,09	-0,18	0,15	0,17	0,10	0,23	0,00	-0,19	-0,15
Кал	0,11	1,00	0,04	0,07	-0,02	0,03	-0,38	0,04	-0,04	-0,03	0,14	0,02	-0,02	-0,28	0,16	0,09	0,04	-0,12	-0,28	-0,20
Кавт	0,37	0,04	1,00	0,46	0,12	0,12	-0,03	0,38	0,05	0,04	-0,03	-0,23	0,07	-0,29	-0,04	-0,09	-0,08	-0,43	-0,03	-0,09
Кособ	0,65	0,07	0,46	1,00	0,49	0,55	0,02	0,49	-0,06	-0,25	0,29	0,28	0,10	0,04	-0,23	0,29	0,45	-0,06	0,07	-0,37
Коа	0,45	-0,02	0,12	0,49	1,00	0,21	-0,12	0,12	0,06	0,14	0,27	0,06	-0,21	0,16	-0,19	0,04	0,25	-0,12	-0,23	-0,30
Кокз	0,34	0,03	0,12	0,55	0,21	1,00	0,30	0,39	-0,22	-0,49	0,45	0,50	0,25	0,06	-0,20	0,34	0,62	0,06	-0,34	-0,47
Кодз	-0,19	-0,38	-0,03	0,02	-0,12	0,30	1,00	0,18	-0,07	-0,26	-0,19	-0,05	0,13	0,09	0,04	-0,10	0,01	-0,09	0,20	0,01
Рп	0,12	0,04	0,38	0,49	0,12	0,39	0,18	1,00	-0,37	-0,50	0,21	0,08	0,25	-0,24	-0,25	0,25	0,38	-0,07	-0,22	0,44
Ктк	0,33	-0,04	0,05	-0,06	0,06	-0,22	-0,07	-0,37	1,00	0,33	-0,22	-0,16	-0,09	0,54	0,12	-0,30	-0,21	-0,04	-0,04	0,21
Дуп	0,27	-0,03	0,04	-0,25	0,14	-0,49	-0,26	-0,50	0,33	1,00	-0,11	-0,27	-0,43	-0,02	0,29	-0,35	0,42	-0,02	0,01	0,42
Пт	0,32	0,14	-0,03	0,29	0,27	0,45	-0,19	0,21	-0,22	-0,11	1,00	0,57	-0,00	-0,13	-0,04	0,31	0,66	-0,02	0,01	-0,28
Сзп	0,09	0,02	-0,23	0,28	0,06	0,50	-0,05	0,08	-0,16	-0,27	0,57	1,00	0,40	0,15	-0,20	0,60	0,61	0,43	-0,23	-0,19
Дот	-0,18	-0,02	0,07	0,10	-0,21	0,25	0,13	0,25	-0,09	-0,43	-0,00	0,40	1,00	-0,01	-0,30	0,17	0,14	0,11	-0,17	-0,01
Киз	0,15	-0,28	-0,29	0,04	0,16	0,06	0,09	-0,24	0,54	-0,02	-0,13	0,15	-0,01	1,00	-0,16	-0,10	0,13	0,24	0,05	0,00
Коб/выб	0,17	0,16	-0,04	-0,23	-0,19	-0,20	0,04	-0,25	0,12	0,29	-0,04	-0,20	-0,30	-0,16	1,00	-0,10	-0,27	0,01	-0,03	0,25
Днма	0,10	0,09	-0,09	0,29	0,04	0,34	-0,10	0,25	-0,30	-0,35	0,31	0,60	0,17	-0,10	-0,10	1,00	0,42	0,40	-0,13	-0,30
Фо	0,23	0,04	-0,08	0,45	0,25	0,62	0,01	0,38	-0,21	0,42	0,66	0,61	0,14	0,13	-0,27	0,42	1,00	0,10	-0,29	-0,42
Дрс	0,00	-0,12	-0,43	-0,06	-0,12	0,06	-0,09	-0,07	-0,04	-0,02	-0,02	0,43	0,11	0,24	0,01	0,40	0,10	1,00	0,05	0,11
Днп	-0,19	-0,28	-0,03	0,07	-0,23	-0,34	0,20	-0,22	-0,04	0,01	-0,44	-0,23	-0,17	0,05	-0,03	-0,13	-0,29	0,05	1,00	0,33
Дрхгп	-0,15	-0,20	-0,09	-0,37	-0,30	-0,47	0,01	0,44	0,21	0,42	-0,28	-0,19	-0,01	0,00	0,25	-0,30	-0,42	0,11	0,33	1,00

Последовательность расчета уровня эффективности использования стратегических ресурсов, входящих в состав СПП, согласно указанному методу приведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Последовательность расчета эффективности использования стратегических ресурсов предприятия

При оценке эффективности использования ресурсов предприятия целесообразно учитывать показатели за определенный временной интервал. В работе [283] для определения уровня использования стратегических ресурсов предприятия исходными данными выступают признаки ресурсов в виде временных рядов. В результате расчетов получена общая картина изменений, которые произошли в изучаемом наборе признаков за определенный промежуток времени. Такой подход приводит к выбору эталона развития, характеризующего наиболее полное использование стратегических ресурсов в изучаемый период времени, что дает возможность последующего разбиения совокупности предприятий на кластеры в зависимости от этой характеристики. При этом, в изучаемый период времени (t_k) становится возможным определить общие тенденции развития предприятий при разных фазах их жизненных циклов. Некоторые из них в данном интервале времени могут находиться на подъеме, другие в состоянии стагнации, спада

или банкротства, что представляет определенные сложности при сопоставительном анализе уровня использования стратегических ресурсов по сравнению с эталоном. Особенно это касается убыточных предприятий.

На первом этапе расчета определены следующие элементы матрицы наблюдений X :

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{1k} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & x_{2k} & \dots & x_{2n} \\ x_{i1} & x_{i2} & x_{ik} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & x_{mk} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

где n - количество коэффициентов в составе стратегического ресурса;

m - количество объектов, для которых рассчитаны коэффициенты;

x_{ik} - значение коэффициента k для объекта m в единице стратегического ресурса i .

Значение коэффициентов, входящих в матрицу (3.1), стандартизируются в соответствии с формулой [219]:

$$Z_{ik} = \frac{x_{ik} - x_{kcp}}{S_k}, \quad (3.2)$$

где $x_{kcp} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ik}$, (3.3)

$$S_k = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ik} - x_{kcp})^2}, \quad (3.4)$$

где $k = 1, 2, \dots, n$;

x_{kcp} – среднее арифметическое значение коэффициента k ;

S_k – среднеквадратическое отклонение коэффициента k ;

Z_{ik} – стандартизированное значение коэффициента k для единицы i .

Процедура стандартизации приводит к усреднению единиц

измерения показателей, а также к выравниванию значений неоднородных признаков, которые описывают разные свойства объекта исследования.

Вторым этапом исследования является разделение признаков матрицы наблюдений на стимуляторы и дестимуляторы в зависимости от их влияния на развитие предприятия. К стимуляторам относятся факторы, высокие значения которых желательны с экономической точки зрения, в то время как дестимуляторами выступают показатели, высокие значения которых представляют угрозу возникновения кризиса.

Разделение признаков на стимуляторы и дестимуляторы позволяет определить так называемый эталон развития, который представляет собой точку P_0 со следующими координатами:

$$Z_{01}, Z_{01}, \dots, Z_{0i}, \dots, Z_{0n}, \quad (3.5)$$

где $Z_{0s} = \max Z_{rs}$, если $S \in I$,

$Z_{0s} = \min Z_{rs}$, если $S \notin I$,

где I – множество стимуляторов;

Z_{rs} – стандартизированное значение признака S для единицы r ($S = 1, 2, \dots, n$).

Логический анализ стандартизированных значений отдельных признаков, характеризующих определенные виды стратегических ресурсов, показывает, что некоторые из них не отражают экономическую реальность. Это относится, прежде всего, к признакам ликвидности, которые входят в состав финансовых ресурсов. На практике значения коэффициента ликвидности находятся в пределах от 1 до 2 (иногда 3) [19, 182-185]. Минимальную величину оборотных активов определяют в размерах, достаточных для погашения краткосрочных обязательств, иначе предприятие окажется под угрозой банкротства. Превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами более, чем в три раза также нежелательно, поскольку свидетельствует о нерациональной структуре активов. Учитывая сказанное, при формировании эталона развития были введены рекомендуемые (максимально допустимые) значения для коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности, равные соответственно 3,0 и 0,2. Остальные показатели были разделены на

стимуляторы (дестимуляторы) по формуле 3.5.

Расстояние между отдельными точками-единицами и точкой-эталоном развития P_0 рассчитывается следующим образом:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{s=1}^m (Z_{is} - Z_{0s})^2} . \quad (3.6)$$

где Z_{is} , Z_{0s} – соответственно стандартизированные значения признака S для единицы i и точки эталона.

Область значений этих расстояний не ограничена, поэтому использовать расстояние C_{i0} как величину обобщающего показателя нецелесообразно из-за возможных затруднений с интерпретацией результатов. Полученные расстояния выступают исходными данными, на основе которых рассчитывается показатель уровня развития (в данном случае эффективности использования) стратегических ресурсов предприятия [219]:

$$D_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0} , \quad (3.7)$$

где C_{i0} , C_0 – соответственно расстояние между отдельными точками-единицами и точкой-эталоном развития и расстояние до эталонной точки с учетом отклонений.

Расстояние до эталонной точки с учетом отклонений определяется по формуле:

$$C_0 = C_{0cp} + 2S_0 , \quad (3.8)$$

$$C_{0cp} = \frac{1}{m} \times \sum_{s=1}^m C_{i0} , \quad (3.9)$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \times \sum_{s=1}^m (C_{i0} - C_{0cp})^2} . \quad (3.10)$$

При таком способе расчета уровень эффективности использования стратегических ресурсов будет изменяться в интервале 0 - 1. При этом уровень эффективности использования стратегических ресурсов предприятием-эталоном равен 1.

В табл. 3.2 приведены результаты расчетов уровней эффективности использования стратегических ресурсов машиностроительных предприятий Харьковской области за период 2001-2004 гг. В связи с тем, что предприятия имеют разные уровни использования отдельных видов стратегических ресурсов, целесообразно объединение субъектов хозяйствования в родственные группы при помощи кластерного анализа, базирующегося на распределении совокупности объектов анализа на группы (кластеры) в зависимости от сходства характеристик.

Кластерный анализ реализован с помощью программы STATISTICA 5.5, включающей метод кластерного анализа k-средних (неиерархический метод), в результате которого распределение объектов производится на условиях минимизации расстояния между ними и максимизации расстояния между кластерами. С целью проверки качества кластеризации применен иерархический метод Уорда [173].

Анализ позволил выявить три кластера, на которые распределились предприятия в зависимости от эффективности использования стратегических ресурсов (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Распределение предприятий по кластерам

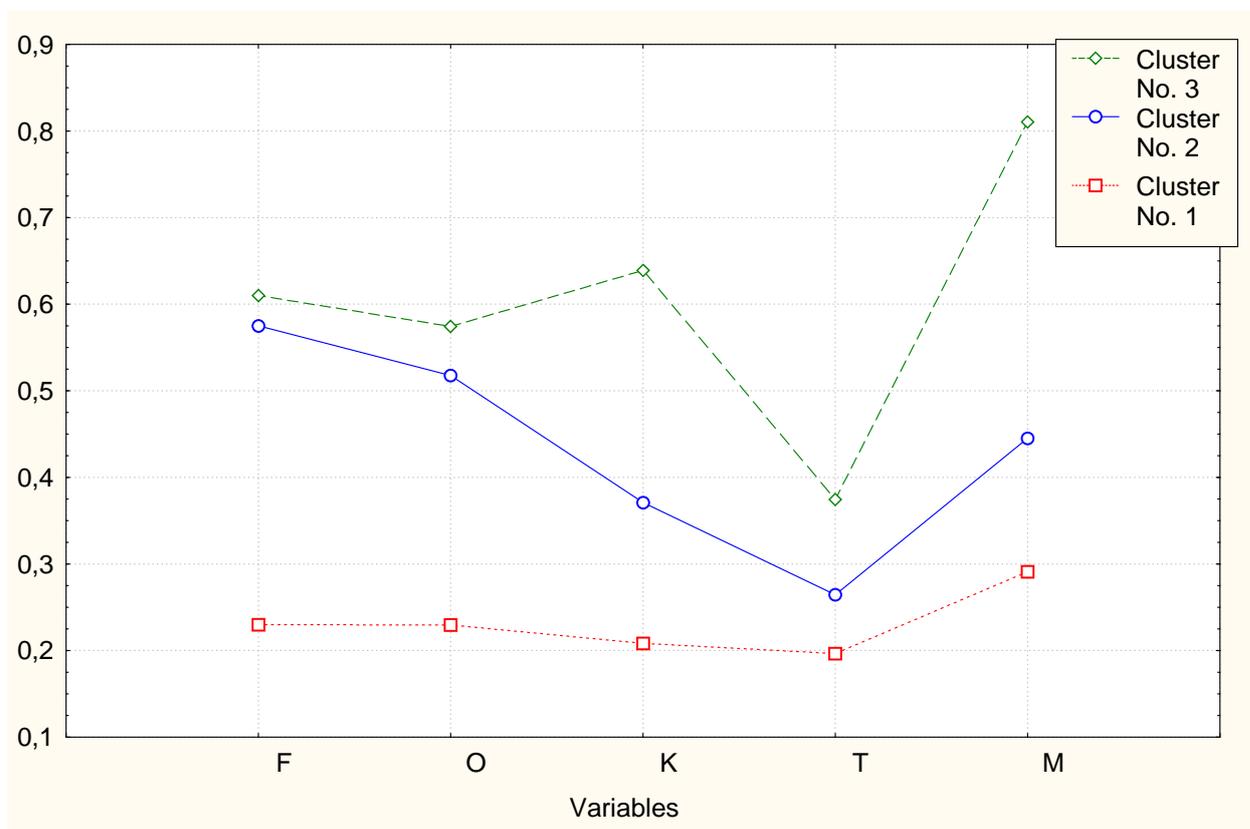
№ п/п	Предприятие	Кластер, определенный по методу:							
		2001г.		2002г.		2003г.		2004г.	
		к-средних	Уорда	к-средних	Уорда	к-средних	Уорда	к-средних	Уорда
1	А	3	3	3	3	3	3	3	3
2	Б	2	2	1	1	2	2	1	1
3	В	1	1	1	1	1	1	2	1
4	Г	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Д	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Е	2	2	2	2	2	2	2	2
7	Ж	2	2	1	1	2	2	2	2
8	З	2	2	2	2	2	2	2	2
9	И	3	3	3	3	3	3	3	3
10	К	2	2	1	1	2	2	2	2
11	Л	1	1	1	1	1	1	1	1
12	М	2	2	2	2	2	2	3	2

Таблица 3.2

Уровень эффективности использования стратегических ресурсов предприятий

№ п/п	Предприятие	Уровень эффективности использования стратегических ресурсов																			
		финансовые				организационные				кадровые				технические				маркетинговые			
		2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.
1	А	0,567	0,513	0,762	0,285	0,372	0,428	0,584	0,377	0,605	0,718	0,807	0,654	0,390	0,329	0,221	0,283	0,872	0,705	0,685	0,737
2	Б	0,644	0,368	0,803	0,383	0,244	0,267	0,429	0,204	0,113	0,173	0,403	0,078	0,305	0,168	0,151	0,108	0,057	0,183	0,289	0,168
3	В	0,008	0,045	0,046	0,491	0,213	0,357	0,376	0,422	0,488	0,322	0,369	0,319	0,098	0,222	0,356	0,188	0,391	0,211	0,501	0,247
4	Г	0,304	0,195	0,361	0,224	0,317	0,243	0,405	0,332	0,008	0,159	0,229	0,182	0,114	0,120	0,102	0,123	0,344	0,249	0,369	0,490
5	Д	0,235	0,299	0,104	0,113	0,074	0,192	0,019	0,068	0,202	0,156	0,211	0,165	0,053	0,134	0,375	0,079	0,417	0,357	0,177	0,120
6	Е	0,315	0,500	0,876	0,733	0,544	0,683	0,699	0,712	0,307	0,297	0,379	0,325	0,159	0,193	0,132	0,163	0,445	0,473	0,541	0,496
7	Ж	0,607	0,246	0,755	0,606	0,401	0,283	0,519	0,661	0,392	0,275	0,443	0,449	0,365	0,258	0,190	0,261	0,294	0,124	0,148	0,294
8	З	0,500	0,243	0,450	0,389	0,602	0,529	0,601	0,699	0,321	0,346	0,386	0,389	0,356	0,194	0,531	0,302	0,523	0,655	0,413	0,551
9	И	0,775	0,512	0,788	0,678	0,413	0,647	0,994	0,678	0,451	0,471	0,769	0,638	0,490	0,578	0,325	0,379	0,971	0,773	0,997	0,744
10	К	0,547	0,277	0,496	0,623	0,177	0,337	0,324	0,544	0,405	0,257	0,344	0,462	0,325	0,377	0,292	0,389	0,478	0,536	0,461	0,550
11	Л	0,193	0,074	0,421	0,055	0,153	0,033	0,199	0,099	0,246	0,206	0,162	0,166	0,182	0,139	0,092	0,521	0,361	0,317	0,301	0,152
12	М	0,714	0,441	0,900	0,509	0,200	0,308	0,630	0,567	0,559	0,261	0,216	0,416	0,294	0,336	0,241	0,228	0,454	0,699	0,430	0,466

Надежность проведенного исследования подтверждает совпадение результатов предварительного и окончательного распределений предприятий. График средней для каждого кластера и расстояние между ними представляется в программе STATISTICA следующим образом (рис. 3.2):



*F, O, K, T, M -уровни эффективности использования соответственно финансовых, организационных, кадровых, технических и маркетинговых стратегических ресурсов предприятий.

Рис. 3.2. График средней для каждого кластера в 2004 г.

Сопоставление средних для кластеров позволяет исследовать отличия совокупности параметров, по которым выполнено распределение. Так, кластеры существенно различаются по эффективности использования кадровых и маркетинговых стратегических ресурсов; по таким переменным, как эффективность использования финансовых и организационных ресурсов, первый кластер существенным образом отличается от других, в то время, когда средние второго и третьего кластера имеют незначительные

различия. Эффективность использования остальных стратегических ресурсов оказывает влияние на окончательное распределение. Наибольшие отличия между кластерами определяются уровнем организационных, кадровых и технических ресурсов. Поэтому стратегии, направленные на развитие названных видов ресурсов, будут способствовать укреплению финансовой устойчивости и КСП предприятий.

Результаты кластерного анализа предприятий машиностроения по уровню эффективности использования стратегических ресурсов можно применять как рекомендации для управления их развитием при разработке стратегий. Однако кластерный анализ не дает комплексной количественной оценки уровня развития СПП. Поэтому возникает необходимость расчета количественного показателя, характеризующего общий уровень развития ресурсной составляющей СПП по формуле (3.11) [280, 283].

$$Y_{PCP} = \prod_{i=1}^n X_i^{\varepsilon_i}, \quad (3.11)$$

где Y_{PCP} – уровень развития стратегических ресурсов предприятия;

X_i – значение показателя уровня эффективности использования i -го стратегического ресурса (ЕВ);

n - количество показателей уровня эффективности использования стратегических ресурсов;

ε_i – коэффициент эластичности влияния исходных показателей уровня эффективности использования i -го стратегического ресурса на результирующий показатель.

Коэффициент эластичности ε_i определяется для каждого стратегического ресурса предприятия как отношение изменения уровня использования СПП к изменению показателя уровня эффективности использования i -го ресурса по формуле 3.12 .

$$\varepsilon_i = \frac{\frac{\Delta Y_{PCP}}{Y_{PCP}}}{\frac{\Delta X_i}{X_i}} = \frac{1}{\frac{1}{(1-X_i)}} = \frac{X_i}{(1-X_i)}, \quad (3.12)$$

Результаты оценки уровня развития стратегических ресурсов для предприятий машиностроения приведены в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Уровень развития стратегических ресурсов предприятий
машиностроения

№ п/п	Предприятие	Уровень развития стратегических ресурсов предприятий						
		2001 г.	2002 г.	относительный рост	2003 г.	относительный рост	2004 г.	относительный рост
1	А	0,026	0,028	1,073	0,023	0,810	0,038	1,635
2	Б	0,108	0,114	1,055	0,051	0,444	0,146	2,875
3	В	0,136	0,122	0,901	0,075	0,617	0,064	0,850
4	Г	0,145	0,142	0,984	0,084	0,593	0,091	1,073
5	Д	0,158	0,119	0,752	0,180	1,517	0,316	1,754
6	Е	0,062	0,045	0,730	0,034	0,742	0,036	1,075
7	Ж	0,040	0,064	1,607	0,039	0,607	0,033	0,851
8	З	0,038	0,053	1,419	0,035	0,651	0,049	1,418
9	И	0,022	0,022	1,027	0,014	0,607	0,020	1,459
10	К	0,053	0,059	1,112	0,052	0,875	0,026	0,508
11	Л	0,117	0,205	1,747	0,118	0,574	0,137	1,167
12	М	0,043	0,048	1,126	0,039	0,804	0,040	1,030

Анализ функции Y_{PCP} позволил определить интервал изменения уровня развития стратегических ресурсов предприятия, при $D_i < 0,5$ функция Y_{PCP} возрастает.

При качественной оценке стратегических ресурсов предприятия их расчетные значения распределены по интервалам универсальной шкалы Харрингтона [163], причем, при расчете границ интервалов не учитывались значения ниже 5 % (в этих условиях предприятие недееспособно). В результате получена следующая градация уровня развития стратегических ресурсов предприятия:

- от 0,000 до 0,015 – высокий уровень развития;
- от 0,016 до 0,031 – средний уровень развития;
- от 0,032 до 0,075 – низкий уровень развития;

от 0,076 до 0,454 – очень низкий уровень развития стратегических ресурсов, который отвечает глубокому кризису.

Зависимость между количественным выражением уровня эффективности использования стратегических ресурсов предприятия и уровнем их развития Y_{PCP} графически представлена на рис. 3.3. Результаты классификации Y_{PCP} по вышеприведенной градации совпадают с данными кластерного анализа (см. табл. 3.2).

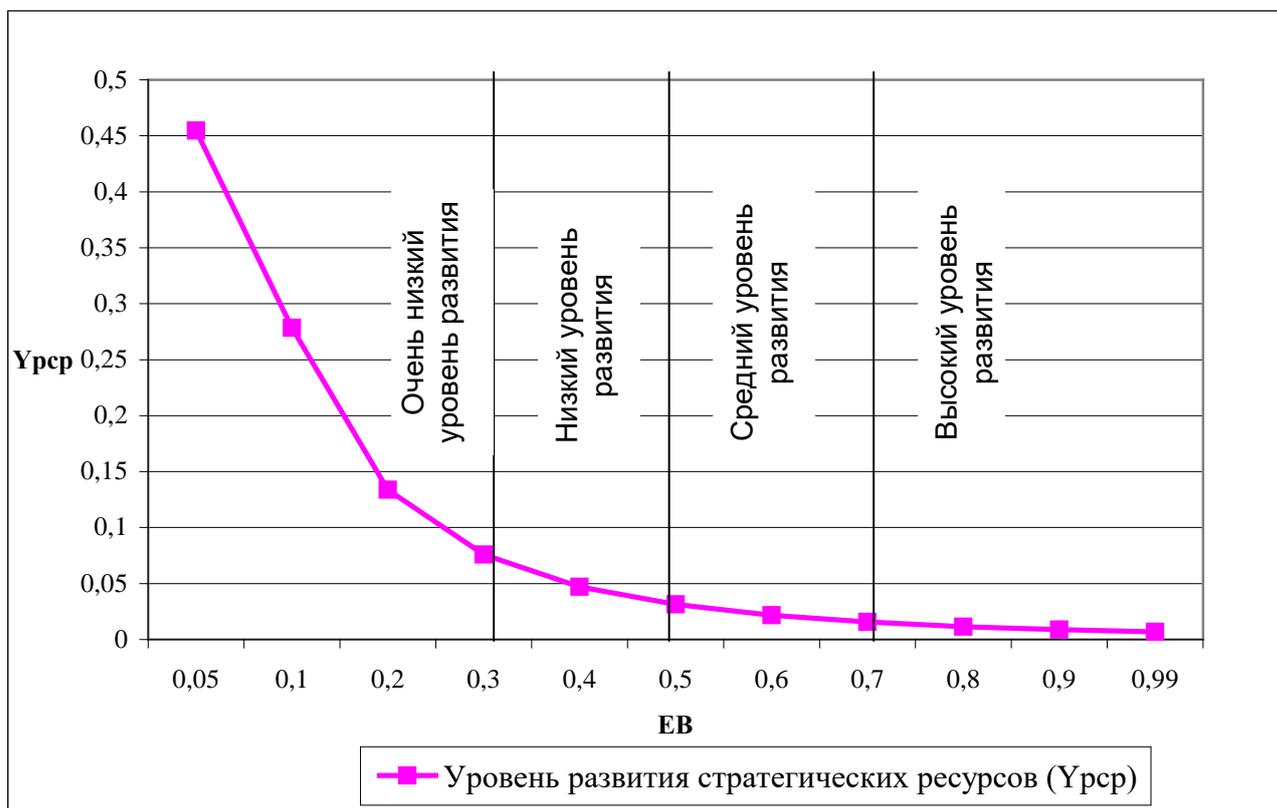


Рис. 3.3. Зависимость интегрального показателя уровня развития стратегических ресурсов предприятия от уровня эффективности их использования

Полученные оценки уровня развития стратегических ресурсов позволяют:

1. Проводить сравнительный анализ внутренней среды предприятий;
2. Оценивать как общий уровень развития стратегических ресурсов предприятия, так и эффективность отдельных их видов;
3. Количественно отразить сильные и слабые стороны предприятия и обосновать наличие (отсутствие) кризиса;

4. Проводить расчеты на основе официальной отчетности предприятий, что уменьшает риск субъективной оценки состояния предприятия.

Поскольку на общий уровень развития стратегического потенциала влияет не только наличие и текущая эффективность использования ресурсов субъекта хозяйствования, необходима оценка СПП, которая будет учитывать перспективные тенденции, то есть возможности привлечения стратегических ресурсов для создания конкурентных преимуществ и соответствие сформированной структуры потенциала стратегической цели предприятия.

3.2. Оценка стратегического потенциала предприятия

Условия развивающегося рынка, в рамках которого осуществляются коренные социально-экономические преобразования, требуют взвешенных и своевременных управленческих решений, основанных на всесторонней оценке внутренней и внешней среды предприятия. Резервы роста уровня развития предприятий сконцентрированы в их внутренней среде, в то время как внешние факторы могут заключать в себе предпосылки как положительного, так и отрицательного направления развития для предприятий и отрасли. При условии, что развитие предприятия понимается как комплекс количественно-качественных изменений, ведущих к росту СПП, формированию и усилению конкурентных преимуществ, [248], целью анализа внутренней среды является оценка СПП. Такая оценка позволяет делать выводы о состоянии субъекта хозяйствования, “узких местах”, резервах и особенностях его развития, направлениях формирования стратегии. Состояние внутренней среды отражается на устойчивости предприятия и его способности противостоять кризисообразующим факторам внешней среды, а также разрешать возникающие противоречия.

В научной литературе предложены различные методы оценки СПП. Одним из методов исследования внутренней среды предприятия является SWOT-анализ, в части SW, который применяется для определения сильных и слабых сторон субъекта хозяйствования [59, 126,130,225]. И. Ансофф акцентирует внимание на том, что в условиях

переменчивых рыночных процессов прежние достоинства предприятия могут оказаться слабыми сторонами в текущей ситуации [13,14]. Концепцию SWOT-анализа корректно применять как первичный этап анализа внутренней среды. С целью оценки потенциала используют профиль возможностей предприятия. При этом определяется „норматив возможностей” как отношение существующего потенциала к необходимому для реализации оптимальной стратегии, который определяется экспертным путем.

Заслуживающим внимания является подход А. Градова [335] к оценке эффективности использования СПП, который предусматривает построение матрицы соответствия внутренних ресурсов отдельным элементам потенциала (способностям субъекта хозяйствования) с учетом коэффициентов значимости последних. Особенностью данной методики выступает возможность выявления уровней развития элементов потенциала и отдельных ресурсов, а также удобство проведения анализа полученных результатов.

Подход А. Воронковой [62] состоит в расчете интегрального показателя конкурентоспособного потенциала предприятия, состоящего из суммы произведения весовых коэффициентов и отношений величин отдельных элементов потенциала предприятия к среднегрупповым (среднеотраслевым). Особенностью такой оценки является возможность учета среднеотраслевых показателей и диагностирование конкурентной позиции анализируемого предприятия внутри отрасли, а также регулирования конкурентоспособного потенциала за счет управления его элементами.

Е. Попов в работе [228] оценивает рыночный потенциал, состоящий из аналитического, производственного и коммуникационного потенциалов. В основе определения потенциала – интегральный показатель, рассчитанный как сумма произведения весовых коэффициентов и величин потенциалов низшего уровня.

Методика авторов исследования [21] основывается на определении положения отдельных элементов потенциала анализируемого предприятия в евклидовом пространстве (с учетом их весомости) по отношению к выбранной группе с максимальными значениями таких элементов. Расчет уровня использования общего потенциала предприятия базируется на экспертных оценках.

В работе [214] состояние потенциала предприятия оценивается с помощью факторного анализа. Предложенная система показателей характеризует структуру средств производства, производственный потенциал, финансовое положение, структуру и динамику оборотного капитала, а также состояние трудового потенциала.

Отдавая должное указанным разработкам, необходимо еще раз подчеркнуть некоторые их особенности, которые представляют определенные сложности при практическом применении. К ним относится использование некоторыми авторами экспертных оценок, зачастую вербальных и субъективных, необходимость разработки эффективных опросных анкет и методик их обработки, применение таких оценочных характеристики внутренних ресурсов предприятия, для расчета которых необходима дополнительная внутренняя информация и специальные методики, а также труднодоступные внешние данные [14,21,62,72,199,228,335].

В работе [283] применен подход к оценке потенциала предприятия, который основывается на модели эластичности с использованием таксономического анализа. Приведенная методика позволяет избежать ряда вышеупомянутых недостатков, причем ее конструктивное начало подтверждено успешным практическим применением в различных отраслях промышленности. В связи с этим применение указанного метода можно считать целесообразным для оценки уровня развития внутренних ресурсов предприятия.

Методика оценки СПП, представленная в работе [283], учитывает как ресурсные предпосылки и возможные перспективы развития предприятия, так и уровень благоприятствования внешних условий. В подходе, описанном в работе [161], также возможен учет влияния внешних факторов, однако их оценка проводится экспертным путем.

В работе [259] предложена оценка СПП на основе определения финансовых потоков, формирующихся в системе „потенциал-мощность-экономические выгоды” и позволяющая диагностировать зависимость потенциала от названных факторов. Однако детальный анализ методики показывает, что в основе расчетов находится прирост финансовых средств от операционной деятельности предприятия и не учтены результаты других ее видов.

Таким образом, для получения более полной и достоверной информации об уровне развития СПП, целесообразна разработка методики его определения в виде интегрального показателя развития внутренней среды предприятия.

В системе поддержки принятия управленческих решений, в частности в условиях кризиса, вопрос оценки СПП формируется из определенного ряда многофакторных составляющих. При его оценке необходимо учитывать следующие предположения.

1. Поскольку СПП является системой взаимозависимых элементов, степень достаточного развития его составляющих оценивается относительно максимальной “полезности” совокупного СПП, полученной в результате взаимодействия всех элементов [335];

2. Для измерения СПП необходимо создать комплекс количественных и качественных параметров, которые охватывают всю совокупность составляющих его элементов;

3. СПП не является постоянной величиной, он изменяется под влиянием факторов внутренней и внешней среды;

4. Комплекс параметров должен быть определен с учетом отраслевой специфики анализируемого предприятия;

5. Управление развитием СПП целесообразно проводить с учетом характерных для него принципов.

Улучшая внутреннее состояние, поддерживая сбалансированность ресурсов, предприятие увеличивает свои возможности. В силу этого потенциал определяется внутренней средой предприятия, однако в значительной мере он зависит от внешних условий: отношений с контрагентами, рынков, государственной политики и других факторов. То есть, оценка СПП должна учитывать его чувствительность к внешней среде.

Поскольку в основе СПП лежат ресурсы, связи, управленческие способности, обеспечивающие возможности предприятия, он подлежит воздействию следующих функций: формирования (привлечение), распределения и использования. Под формированием потенциала понимается привлечение стратегических ресурсов как за счет внутренних, так и внешних источников, при условии оценки совокупности факторов, которые обуславливают такое привлечение. При этом под стратегическими ресурсами понимается совокупность

ресурсов, которые используются с целью обеспечения стратегии развития. Распределение ресурсов и связей между элементами СПП должно обеспечивать его соответствие принятой стратегии развития в условиях кризиса. Оценка использования СПП рассматривается с точки зрения эффективности его функционирования как единого целого.

В связи с вышесказанным предлагается оценивать СПП по следующей модели:

$$Y_{СПП} = f(Y_{РСР}, Y_{ВП}, Y_{ССЦ}), \quad (3.13)$$

где $Y_{СПП}$ – уровень развития СПП, $Y_{РСР} = f(ЕВ)$;

$Y_{ССЦ}$ – соответствие структуры, динамики и освоения ресурсов стратегической цели; $Y_{ССЦ} = f(ОКЗ, ОД)$,

$Y_{РСР}$ – уровень развития стратегических ресурсов;

$Y_{ВП}$ – возможности привлечения стратегических ресурсов;

ЕВ – эффективность использования стратегических ресурсов;

ОКЗ – оценка конкурентной значимости стратегических ресурсов;

ОД – оценка достаточности стратегических ресурсов для реализации стратегии развития.

Графически механизм формирования уровня развития стратегического потенциала предприятие представлено на рис. 3.4.

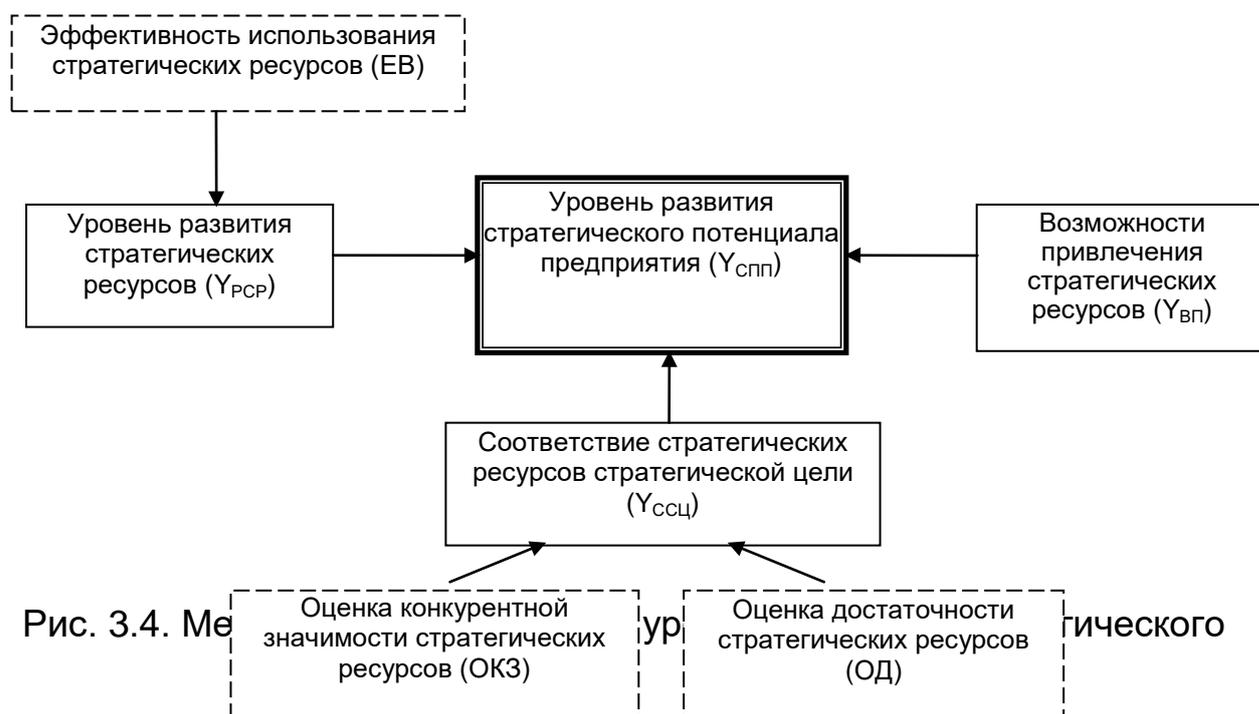


Рис. 3.4. Механизм формирования уровня развития стратегического потенциала предприятия

потенциала предприятия

Такие параметры модели как $Y_{ВП}$ и $Y_{ССЦ}$ предлагается определять на основе экспертных оценок, а $Y_{РСР}$ рассчитывать по показателям официальной отчетности. Для оценки уровня эффективности использования (ЭИ) финансовых, организационных, кадровых, технических и маркетинговых ресурсов, входящих в состав СПП, применен метод таксономического анализа.

Возможности привлечения стратегических ресурсов рассматриваются с точки зрения использования собственных и заемных средств с учетом рисков. Этот показатель определяется в долях единицы при помощи экспертных оценок. Показатель риска привлечения ресурсов в данном случае представляет собой коэффициент дисконтирования. Пример оценки возможности привлечения стратегических ресурсов ($Y_{ВП}$) для предприятия Е кластера машиностроительных предприятий приведен в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Оценка возможности привлечения стратегических ресурсов
предприятия

Стратегические ресурсы	Показатель возможности привлечения внешних ресурсов	Показатель возможности привлечения внутренних ресурсов	Показатель риска привлечения внешних ресурсов	Показатель риска привлечения внутренних ресурсов	Общая возможность привлечения ресурсов с учетом риска (гр.2*гр.4)+(гр.3*гр.5)	Коэффициент эластичности ресурсов гр.6/(1- гр.6)	Общая возможность привлечения ресурсов с учетом эластичности (гр.6) ^{гр.7}
1	2	3	4	5	6	7	8
Финансовые	0,25	0,75	0,897	0,934	0,925	12,289	0,382
Организационные	0,28	0,72	0,887	0,952	0,934	14,106	0,381
Кадровые	0,04	0,96	0,926	0,989	0,986	72,964	0,370
Технические	0,19	0,81	0,901	0,965	0,953	20,204	0,377
Маркетинговые	0,16	0,84	0,899	0,962	0,952	19,799	0,377
Уровень возможности привлечения стратегических ресурсов							0,008

Оценки, данные экспертами в процессе опроса относительно возможности привлечения стратегических ресурсов на предприятии Е в 2004 г., можно считать значимыми; согласованность мнений специалистов подтверждена коэффициентом конкордации $W = 0,9256$. При оценке значимости коэффициента конкордации используется χ^2 -

распределение с числом степеней свободы $\varphi = n-1$. Для уровня значимости $\alpha = 0,01$ и для $\varphi = 6$ степеней свободы $\chi^2_{кр} = 16,9 < 92,56$, поэтому ноль-гипотеза отвергается.

Уровень развития возможности привлечения стратегических ресурсов ($Y_{ВП}$) предприятия определен с помощью модели эластичности по формуле 3.14.

$$Y_{ВП} = \prod_{i=1}^n X_i^{\varepsilon_i}, \quad (3.14)$$

где $Y_{ВП}$ – уровень развития возможности привлечения стратегических ресурсов предприятия;

$X_i^{\varepsilon_i}, n, \varepsilon_i$ - соответственно значения показателя общей возможности привлечения i -го стратегического ресурса; количество стратегических ресурсов; коэффициент эластичности влияния i -го стратегического ресурса на уровень развития возможности привлечения стратегических ресурсов предприятия.

Выводы относительно уровня развития возможности привлечения стратегических ресурсов предприятия E можно сделать в соответствии с приведенной градацей (используемой для оценки $Y_{РСР}$). Согласно градации, он оценивается как высокий.

Правильность распределения стратегических ресурсов отражены в модели в виде оценки структуры, динамики и соответствия стратегических ресурсов стратегии развития ($Y_{ССЦ}$), которую предлагается определять по двум критериям:

- оценка конкурентной значимости стратегических ресурсов (ОКЗ), позволяющая определить, в какой мере ресурс способен обеспечить конкурентное преимущество, по направлениям сложности воспроизведения; продолжительности использования; превосходства; безопасности стратегических ресурсов по сравнению с конкурентами [292];

- оценка достаточности имеющихся стратегических ресурсов (ОД) для реализации стратегии развития, дающая возможность определить способность ресурса обеспечить реализацию выбранной стратегии при учете взаимозаменяемости стратегических ресурсов.

Оценка конкурентной значимости стратегических ресурсов для машиностроительного предприятия Е приведена в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Оценка конкурентной значимости стратегических ресурсов

Стратегические ресурсы	По сравнению с конкурентами				Средняя оценка конкурентной значимости ресурсов $(\sum \text{гр.}(2\div 5))/4$	Коэффициент эластичности ресурсов $\text{гр.6}/(1-\text{гр.6})$	Уровень конкурентной значимости ресурсов $(\text{гр.6})^{\text{гр.7}}$
	сложность воспроизведения	продолжительность использования	превосходство	безопасность			
1	2	3	4	5	6	7	8
Финансовые	1	1	0,5	0,5	0,75	3,000	0,422
Организационные	1	1	0,5	0,5	0,75	3,000	0,422
Кадровые	1	0,5	1	1	0,875	7,000	0,393
Технические	1	1	0,5	1	0,875	7,000	0,393
Маркетинговые	0,5	1	0,5	0,5	0,625	1,667	0,457
Уровень конкурентной значимости стратегических ресурсов							0,013

Логика проставления экспертных оценок исходила из следующей градации:

0 – уровень стратегических ресурсов по определенным направлениям анализа ниже, чем у конкурентов;

0,5 – оценка стратегических ресурсов по определенным направлениям анализа на уровне конкурентов;

1 – уровень стратегических ресурсов по определенным направлениям анализа выше, чем у конкурентов.

Данные экспертами оценки можно считать значимыми; согласованность мнений специалистов подтверждена коэффициентом конкордации $W= 0,9016$.

Общая оценка конкурентной значимости стратегических ресурсов (ОКЗ) определена по формуле 3.15:

$$OKЗ = \prod_{i=1}^n X_i^{\varepsilon_i}, \quad (3.15)$$

где ОКЗ – оценка конкурентной значимости стратегических ресурсов предприятия;

X_i , n , ε_i –соответственно значения средней оценки конкурентной значимости i -го стратегического ресурса, количество показателей

конкурентной значимости стратегических ресурсов и коэффициента эластичности влияния i -го ресурса на общий уровень конкурентной значимости стратегических ресурсов.

Согласно табл. 3.6, предприятие Е имеет высокий уровень конкурентной значимости ресурсов. С целью его сохранения при реализации стратегии развития следует учитывать необходимость защиты, создания, поддержки и развития конкурентных преимуществ.

Степень достаточности стратегических ресурсов предприятия для реализации стратегии развития определена с учетом действующей стратегии. Принято во внимание, что предприятие Е выбрало стратегию стабилизации. Показатель наличия ресурсов для реализации стратегии и их взаимозаменяемость определены в долях единицы. Пример оценки достаточности стратегических ресурсов с учетом взаимозаменяемости для предприятия Е приведен в табл. 3.7. Данные экспертами оценки достаточности стратегических ресурсов для реализации стратегии развития на предприятии Е в 2004 г. можно считать значимыми; согласованность мнений специалистов подтверждена коэффициентом конкордации $W = 0,9167$.

Суммарная оценка достаточности стратегических ресурсов для реализации стратегии развития (ОД) определена по формуле 3.16.

$$ОД = \prod_{i=1}^n X_i^{\varepsilon_i}, \quad (3.16)$$

где ОД – оценка достаточности стратегических ресурсов для реализации стратегии развития;

X_i , n , ε_i – соответственно значения достаточности i -го стратегического ресурса для реализации конкурентной стратегии, количества стратегических ресурсов и коэффициента эластичности влияния i -го ресурса на общий уровень стратегических ресурсов при реализации конкурентной стратегии предприятия.

Таблица 3.7

Оценка достаточности стратегических ресурсов предприятия

Стратегические ресурсы	Показатель наличия ресурсов для реализации стратегии	Матрица взаимозаменяемости стратегических ресурсов					Показатель наличия взаимозаменяемых ресурсов Σ гр. (3÷7) (кроме диагонального элемента)	Показатель наличия ресурсов с учетом взаимозаменяемости гр.2+гр.8	Коэффициент эластичности ресурсов гр.9/(1- гр.9)	Уровень достаточности стратегических ресурсов для реализации стратегии (гр.9) ^{г/6}
		Финансовые	Организационные	Кадровые	Технические	Маркетинговые				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Финансовые (Ф)	0,85	1	0,01	0,02	0,02	0,01	0,06	0,91	10,111	0,385
Организационные (О)	0,75	0,05	1	0,01	0,01	0,05	0,12	0,87	6,692	0,394
Кадровые (К)	0,75	0,03	0,01	1	0,02	0,01	0,07	0,82	4,556	0,405
Технические (Т)	0,75	0,05	0,04	0,01	1	0,01	0,11	0,86	6,143	0,396
Маркетинговые (М)	0,62	0,15	0,05	0,01	0,01	1	0,22	0,84	5,250	0,400
Уровень достаточности стратегических ресурсов для реализации стратегии 0,010										

Результаты, приведенные в табл. 3.7, свидетельствуют, что предприятие Е имеет высокий уровень достаточности стратегических ресурсов предприятия для реализации стратегии развития.

Уровень соответствия ресурсов стратегической цели ($Y_{всм}$) с помощью модели эластичности рассчитывается по формуле 3.17.

$$Y_{ССЦ} = \sqrt{\prod_{i=1}^n K_i^{\varepsilon_i}}, \quad (3.17)$$

где $Y_{ССЦ}$ – уровень соответствия ресурсов стратегической цели предприятия;

K_{i,n,ε_i} – соответственно значения показателя уровня конкурентной значимости и достаточности стратегических ресурсов (ОКЗ, ОД); число показателей, на основе которых определяется $Y_{ССЦ}$; коэффициент эластичности влияния показателей уровня конкурентной значимости и достаточности стратегических ресурсов на уровень соответствия стратегических ресурсов стратегической цели.

Поскольку $Y_{ССЦ}$ оценен на основе ОКЗ и ОД, также рассчитанных на основе модели эластичности, то с целью соблюдения характера зависимости $Y_{спп}$ (Z) следует определить $Y_{ССЦ}$ как среднегеометрическую величину. Проведенные расчеты показывают

высокий уровень соответствия стратегических ресурсов предприятия Е его стратегической цели.

Интегральный уровень развития СПП по модели эластичности рассчитывают по формуле 3.18.

$$Y_{cnn} = \prod_{i=1}^n Z_i^{\varepsilon_i}, \quad (3.18)$$

где Y_{cnn} – уровень развития стратегического потенциала предприятия;

Z_i – значение показателя уровня развития i -ой составляющей СПП $\{Y_{PCP}$ (ЭИ); Y_{BP} ; Y_{CCQ} (ОКЗ,ОД));

n – количество показателей уровня эффективности использования составляющих СПП;

ε_i – коэффициент эластичности влияния уровня развития i -ой составляющей СПП на уровень развития СПП.

Результаты расчета уровня развития СПП и его элементов для анализируемых предприятий машиностроения за период 2001-2004 гг. приведены соответственно в табл. 3.8 и 3.9. Анализ функции Y_{cnn} позволил определить интервал изменения уровня развития СПП, который находится в пределах от 0,139 до 1. При расчете не учитывали уровни составляющих СПП, выходящие за нижний предел по применяемой градации.

Таблица 3.8

Уровень развития стратегического потенциала предприятий машиностроения

№ п/п	Предприятие	Уровень развития стратегического потенциала						
		2001г.	2002г.	относительный рост	2003г.	относительный рост	2004г.	относительный рост
1	А	0,825	0,818	0,992	0,832	1,017	0,799	0,960
2	Б	0,659	0,653	0,991	0,717	1,098	0,622	0,868
3	В	0,620	0,633	1,021	0,684	1,081	0,704	1,029
4	Г	0,631	0,632	1,002	0,697	1,103	0,689	0,989
5	Д	0,598	0,634	1,060	0,579	0,913	0,496	0,857
6	Е	0,763	0,790	1,035	0,816	1,033	0,809	0,991
7	Ж	0,777	0,736	0,947	0,778	1,057	0,790	1,015
8	З	0,771	0,743	0,964	0,776	1,044	0,750	0,966
9	И	0,844	0,596	0,706	0,857	1,438	0,851	0,993
10	К	0,752	0,742	0,987	0,752	1,013	0,804	1,069
11	Л	0,644	0,570	0,885	0,616	1,081	0,529	0,858

12	М	0,777	0,767	0,987	0,783	1,021	0,803	1,026
----	---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Зависимость $Y_{СПП}$ от уровня развития составляющих потенциала предприятия представлена на рис. 3.5.

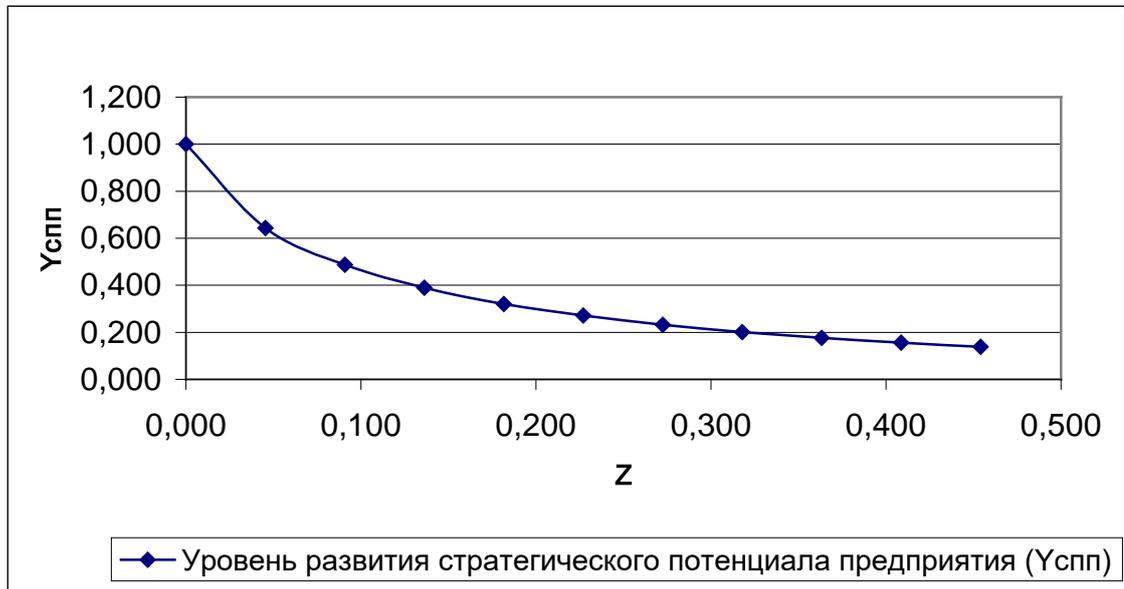


Рис. 3.5. Зависимость уровня развития СПП от уровня развития его составляющих

Таблица 3.9

Оценка составляющих стратегического потенциала предприятий машиностроения

№ п/п	Предприятие	Возможность привлечения стратегических ресурсов				Оценка конкурентной значимости стратегических ресурсов				Оценка достаточности стратегических ресурсов для реализации стратегии				Соответствие стратегических ресурсов стратегической цели			
		2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
1	А	0,009	0,009	0,009	0,009	0,019	0,019	0,019	0,019	0,008	0,007	0,008	0,008	0,012	0,012	0,012	0,012
2	Б	0,010	0,010	0,012	0,010	0,043	0,043	0,059	0,043	0,017	0,017	0,019	0,017	0,027	0,027	0,034	0,027
3	В	0,012	0,013	0,014	0,012	0,039	0,039	0,039	0,039	0,023	0,023	0,024	0,023	0,030	0,030	0,031	0,030
4	Г	0,009	0,010	0,009	0,009	0,027	0,027	0,027	0,027	0,020	0,020	0,020	0,020	0,023	0,023	0,023	0,023
5	Д	0,018	0,018	0,017	0,018	0,025	0,025	0,027	0,027	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,026	0,026
6	Е	0,008	0,008	0,008	0,008	0,013	0,013	0,013	0,013	0,009	0,009	0,009	0,010	0,010	0,011	0,010	0,011
7	Ж	0,008	0,008	0,008	0,008	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020
8	З	0,008	0,008	0,008	0,008	0,030	0,030	0,030	0,030	0,021	0,021	0,021	0,021	0,025	0,025	0,025	0,025
9	И	0,008	0,008	0,009	0,008	0,013	0,014	0,016	0,013	0,008	0,008	0,007	0,007	0,010	0,010	0,011	0,009
10	К	0,010	0,010	0,011	0,010	0,024	0,024	0,024	0,024	0,014	0,014	0,014	0,014	0,018	0,018	0,018	0,018
11	Л	0,010	0,010	0,015	0,010	0,034	0,034	0,055	0,034	0,027	0,027	0,030	0,027	0,030	0,030	0,041	0,030
12	М	0,008	0,008	0,009	0,008	0,022	0,022	0,022	0,022	0,013	0,013	0,013	0,013	0,017	0,017	0,017	0,017

Поскольку базой анализа являются показатели уровня развития i -ой составляющей СПП ($Y_{PCP}; Y_{BP}; Y_{CCЦ}$), интегральный показатель $Y_{СПП}$ должен иметь тенденцию к увеличению, при этом средний уровень развития СПП отвечает среднему уровню развития его составляющих.

На основе проведенных расчетов определена градация уровня развития СПП, границы интервалов которой отвечают границам уровней развития его составляющих (см. 3.1):

от 1,000 до 0,858 - высокий уровень развития;

от 0,857 до 0,716 - средний уровень развития;

от 0,715 до 0,532 - низкий уровень развития;

от 0,531 до 0,139 - очень низкий уровень развития СПП, отвечающий глубокому кризису.

Анализ результатов оценки СПП, полученных с помощью примененной методики, позволил оценить состояние внутренней среды ряда предприятий в динамике, Так, предприятия Г, Д, З, Л на протяжении 2001 – 2004 гг. сохраняли тенденцию снижения уровня развития СПП, положение предприятий В, Ж, К, Л, М за взятый период времени улучшилось. Предприятия А, Е, Ж, З, И, К и М сохраняют средний уровень развития СПП, а Б, В, Г, Д, Л - низкий, в частности для двух последних предприятий характерно снижение уровня его развития до очень низкого. В целом по кластеру наблюдается значительная неустойчивость уровня развития СПП, поэтому в стратегии развития следует включать антикризисные мероприятия. Слабыми сторонами большинства предприятий является неудовлетворительное финансовое состояние, обусловленное задолженностями, низкой рентабельностью (или даже убыточностью) из-за высоких расходов как производственного, так и непромышленного характера, нерациональной структурой активов. Ключевые ресурсы развития для каждого предприятие остаются индивидуальными, способствующими повышению его устойчивости.

Полученные модели оценки уровня развития СПП в целом и его составляющих позволяют:

- проводить сравнительный анализ внутренней среды предприятий определенного кластера;

- оценивать уровень развития отдельных составляющих потенциала и их влияние на общий уровень развития СПП;

- отражать сильные и слабые стороны внутренней среды предприятий и обосновывать направления стратегии развития субъектов хозяйствования, в частности в условиях кризиса;
- осуществлять расчеты на основе официальной отчетности;
- учитывать качественные характеристики СПП.

Таким образом, предложенная методика оценки СПП дает возможность комплексного анализа состояния предприятия, определения конкурентной обоснованности сформированной системы его стратегических ресурсов. Такой методический подход позволяет определить уровень развития СПП; оценить степень его соответствия стратегическим целям; обнаружить слабые, сильные стороны предприятия и ключевые ресурсы развития; возможности повышения использования СПП и направления развития предприятия, которые целесообразно учесть при выборе и разработке стратегии развития в условиях кризиса.

С целью комплексного анализа кризисообразующих факторов на деятельность предприятий целесообразно проведение оценки влияния внешней (конкурентной) среды на его рыночную позицию.

3.3. Анализ влияния конкурентной среды на рыночную позицию предприятия

3.3.1. Факторы внешней среды, влияющие на конкурентную позицию предприятия

Формирующаяся рыночная среда в трансформационной экономике характеризуется повышенной динамичностью и неопределённостью, в которой сложно реагировать на внешние изменения и эффективно адаптироваться к ним. Имея достаточный производственный потенциал, отдельные предприятия тем не менее не имеют возможности не только удерживать свои конкурентные позиции на рынке продукции и услуг, но вынуждены решать проблему своего дальнейшего функционирования. Это вызывает необходимость детального изучения структуры внешней среды предприятия и анализа тенденций изменения ее факторов.

Предприятие зависит от ряда факторов внешней среды: ресурсов, потребителей, конкурентов, поставщиков, законода-

тельства, социальных, культурных, политических и др. факторов, влияющих на процессы внутренней среды предприятия, в том числе, на выбор стратегии. Указанные факторы действуют одновременно и разнонаправленно, усиливая или ослабляя совокупное результирующее воздействие.

Понятие «внешняя среда» (environment) вошло в состав объектов исследования в 60-70 гг. XX в. вместе с концепцией стратегического управления [161]. Наряду с принципом рассмотрения предприятия как системы это явилось одним из важных вкладов системного подхода в науку об управлении. Сложилось направление (инвайронментальный подход), пытающееся вывести основные свойства предприятия из логики его взаимодействия с внешней средой и свойств самой среды [48].

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в своих исследованиях отмечают, что «первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, - определение внешней среды» [181]. По их мнению, «внешняя среда - это все условия и факторы, которые возникают в окружающей организацию среде, независимо от деятельности конкретной организации, но которые влияют и могут повлиять на её функционирование и поэтому требуют принятия управленческих решений».

При формировании отношений с внешней средой руководство предприятия должно решить вопрос о его границах, то есть определить подконтрольные факторы и остающиеся за пределами его влияния. Чёткое понимание соотношения внешней среды и границ предприятия позволяет выделить факторы среды, наиболее влиятельные с точки зрения деятельности предприятия [193,194]. Их постоянный мониторинг составляет основу для принятия своевременных управленческих решений.

К. Боумэн [45] характеризует внешнюю среду предприятия как «совокупность факторов, условий, сил и субъектов, влияющих на ситуацию в отрасли извне, не принадлежащих данной отрасли». В современной экономической литературе [14,59,161,201] внешняя среда предприятия рассматривается как сложная многоуровневая структура, элементы каждого уровня которой формируются под

влиянием собственных (специфических) факторов и по разному (в зависимости от силы и направления) влияют на деятельность предприятия.

Отличие в определении характеристик внешней среды прошлых лет от современных заключается в представлении внешней среды как некоей системы, оказывающей воздействие на внутреннюю среду предприятия, а также на составляющие элементы самой внешней среды. В результате такого подхода возникла необходимость в расширении перечня характеристик внешней среды, отражающих её как открытую и динамичную систему, с различным (для каждой среды) уровнем целенаправленного управления.

Обобщение определений внешней среды позволяет заметить, что под внешней средой ряд авторов понимают часть окружающего мира, то есть то, что находится за пределами предприятия (элементы, условия, факторы), существует независимо от его деятельности, но оказывает на него существенное влияние; предприятию же при этом отводится пассивная роль, так как не учитывается обратная связь - влияние деятельности предприятия на окружение [226].

В экономической литературе существуют различные подходы к характеристике внешней среды (табл.3.10) [168,181,227,233,330, 234,274, 291].

Таблица 3.10

Краткая характеристика моделей внешней среды предприятия.

Название модели	Источник	Характеристика
1	2	3
Модель отраслевой структуры (модель М.Портера)	227, 274, 330	Внешняя среда отождествляется с отраслью (отраслями), в которой действует предприятие
Модель познавательных систем (принятия решений)	227, 274, 330	Принятие решений о состоянии и изменениях внешней среды осуществляется на основе опыта высшего руководства предприятия

1	2	3
Модель иерархической структуры внешней среды	181,168, 227,274 330	Внешняя среда рассматривается как иерархическая двухуровневая структура, состоящая из внешнего слоя предприятия, «среды его задач» и «общей среды»
Модель сферы действия предприятия	274, 330	Модель построена на основе концепции «неиерархичности» внешней среды, суть которой состоит в том, что в ней нет чётких предположений относительно структуры внешней среды. Внешняя среда состоит из

		взаимозависимых и не подчиняющихся один другому элементов.
Экологическая модель	181,274, 291,330	Модель внешней среды разработана на основе иерархической концепции. Среда описывается в терминах, отражающих характер используемых предприятием ресурсов и их распределение.

Описанные модели имеют разную сферу применения в плане их практического использования при осуществлении позиционирования предприятия в конкурентной среде, так как основываются на принципиально различных представлениях размеров среды, её структуры и поведения. В сущности, не существует модели внешней среды, которая бы учитывала всё разнообразие факторов прямого и косвенного влияния на предприятие.

В концептуальном плане структура внешней среды описывается двумя моделями – иерархической и неиерархической. На практике доминирует иерархическое направление в разработках моделей внешней среды предприятия. Большинство авторов [71,181, 226,276,330,335] считают, что внешняя среда подразделяется на два уровня, по-разному влияющие на предприятие: среда преимущественно косвенного воздействия – макроуровень (синонимы: среда непрямого влияния, макроокружение, факторы косвенного воздействия, дальняя внешняя среда) формирующий общеэкономические условия, тенденции, социальные и политические нормы; среда прямого воздействия - микроуровень (синонимы: промежуточная среда, деловая среда, среда непосредственного влияния, непосредственное окружение, микроокружение, ближняя внешняя среда), в которую входят предприятие, которые непосредственно связаны с определением и разработкой целей предприятия (рис.3.6).

Макроуровень создаёт общие условия пребывания предприятия во внешней среде и формирует его долгосрочную прибыльность. Факторы, отнесенные к макроуровню, практически неподконтрольны предприятию. Они действуют на все предприятия и не характеризуются специфическими особенностями отдельно взятого предприятия. Макроуровень определяет общие условия предпринимательской деятельности, атмосферу деятельности, влияет на факторы микроуровня и через них на развитие предприятия.

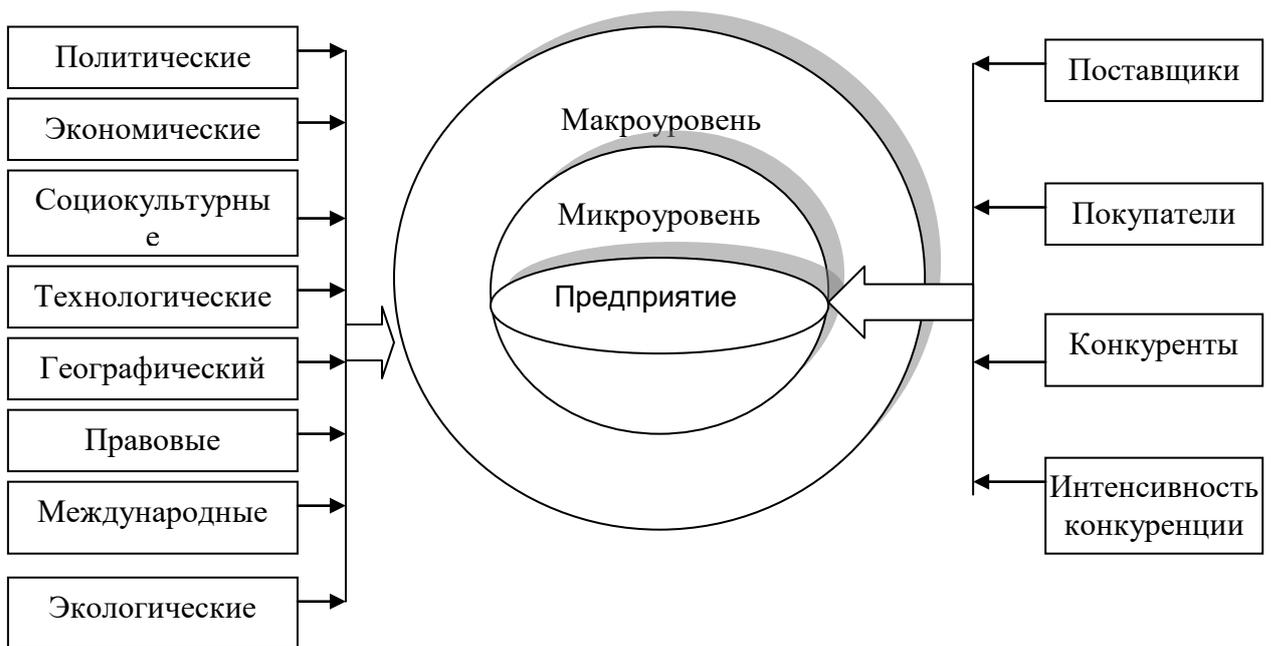


Рис. 3.6. Иерархическая модель среды деятельности предприятия

В рамках макроуровня большинство авторов [63,194,226,275,283,321,323] выделяют основные группы факторов: экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические, международные, географические, экологические.

Наиболее весомой группой факторов внешней среды является группа экономических факторов. Состояние экономики характеризуется в основном традиционными категориями: темпом экономического роста; тенденциями изменения валового национального продукта; уровнем инфляции; ростом или сокращением уровня безработицы; спадом в некоторых отраслях промышленности и т.д. Влияние экономических факторов может быть как негативно, так и позитивно. Поэтому для сохранения устойчивой конкурентной позиции предприятия в конкурентной среде необходим анализ и мониторинг тенденций происходящих изменений и эффективная адаптация к ним.

Экономические факторы влияют на стоимость потребляемых ресурсов и способность потребителей формировать спрос. При прогнозе спада предприятие может уменьшить запасы готовой продукции, сократить производство, численность работающих; у него снижается уровень реализации, обесцениваются финансовые

ресурсы, появляются сложности ведения законной формы бизнеса. Очевидным подтверждением влияния внешней среды на деятельность предприятий может служить динамика отдельных макроэкономических показателей украинской экономики.

Уменьшение объёмов продаж, низкие уровни рентабельности и производительности труда, высокие затраты и износ основных производственных фондов привели к снижению ВВП страны в 1998 г. Несмотря на тяжёлые последствия финансового кризиса, в течение 1999 г. в национальной экономике появились признаки стабилизации, которые дали основания для экономического роста уже с 2000 г. В 1999 г. ВВП сократился по сравнению с 1998 г. только на 0,4% и составил 127,1 млрд. гривен [119]. На протяжении следующих четырёх лет экономика Украины росла стабильно высокими темпами. За 2000-2003 гг. прирост ВВП составил 33%, в том числе за 2003 г. - 9,4% [302]. Рост ВВП в 2004 г. составил 12% по отношению к предыдущему году [54] (рис.3.7).

Однако в 2005г., согласно макроэкономическим показателям государственного комитета статистики, рост ВВП составил 2,6% [356]. То есть, темпы роста ВВП снизились в 3,6 раза, в промышленном производстве – в 4 раза, по сравнению с заложенными в бюджет-в 2,1 раза. [358]. Замедление экономического роста объясняется отсутствием структурных реформ, политической нестабильностью, падение объёмов торговли, связанное с отменой льгот в СЭЗ и ликвидацией схемы уклонения от налогов через фиктивную торговлю [49]. В 2006 г. с ростом политической стабильности отмечен некоторый рост ВВП по сравнению с 2005г.

Высокие уровни инфляции и процентных ставок делают невыгодными инвестиции в Украине, особенно в приобретение оборудования и техническое перевооружение. По информации Министерства экономики, объёмы внутренних инвестиций в 2005 г. упали в 10 раз - до 3,4%. Прежде всего это связано с процессами реприватизации, нарушением прав собственности и тем, что бюджет не принимал участие в инвестиционном процессе.

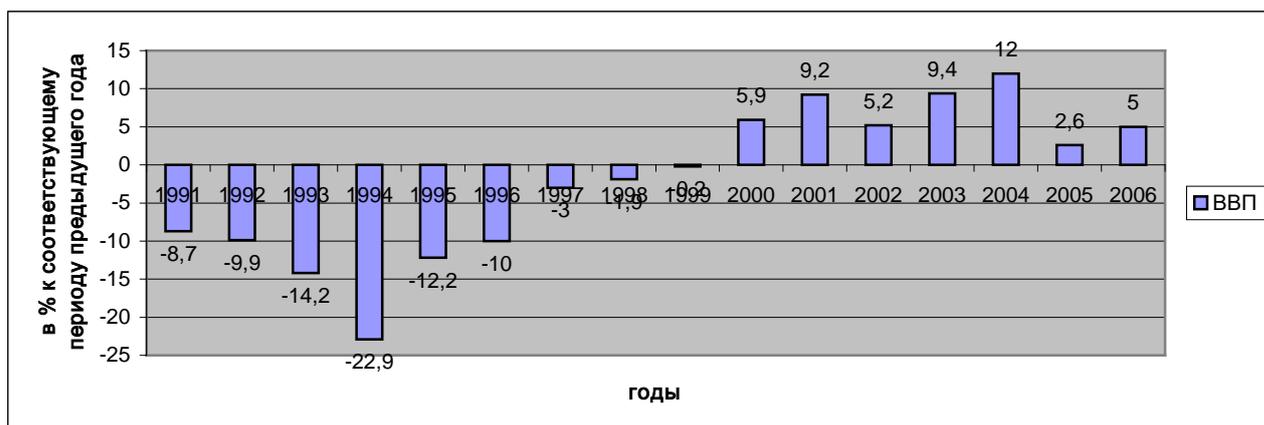


Рис.3.7. Динамика индекса ВВП

Инфляция обесценивает также и ресурсы амортизационных фондов предприятия, искажает экономические расчёты, делает неопределёнными перспективы развития. Становится выгодным предпринимать лишь краткосрочные проекты, носящие преимущественно спекулятивный характер.

В 1999 г. уровень инфляции в течение года составил 19,2%, однако уже в 2002г. была зафиксирована дефляция на уровне 0,6%. В последующих гг. произошло опять увеличение уровня инфляции до 12,3% в 2004 г. Одной из причин высокой инфляции конца 2004г. и 2005 г. стала интервенция роста цен в 2004 г. Более половины уровня инфляции 2004 г. достигнуто в заключительном квартале (6,2%) [254]. Дорожающие нефтепродукты и повышение расходов правительства повлияли на социальные выплаты. Непростая ценовая ситуация усугублялась фактом, что ускорение инфляции происходило на фоне аналогичного по параметрам замедления роста ВВП. Данные Министерства экономики об уровне инфляции по итогам 2005 года показали 10,3% [206]. Основными причинами явилось увеличение социальных выплат, административное вмешательство в экономику, рост тарифов на государственные услуги, рост внешнеэкономических факторов, повлиявших на внутренние цены, а также рост доходов физических лиц. Вместе с тем, отдельные аналитики считают, что банковская система сыграла положительную роль в этом процессе: «...увеличение доходов физических лиц вылилось в рост депозитов, то есть перешло в развитие экономики» [359].

Рассматривая состояние национальной валюты на протяжении нескольких лет можно констатировать, что с 1996 г. по 2000 г. произошло её обесценение до 5,44 грн. за 1 доллар по сравнению с 1996г. (1,89 грн. за 1 доллар). Однако на протяжении последних четырёх лет состояние национальной валюты стабилизировалось на уровне 5,3 грн. за 1 доллар. В начале 2005 г. правительство заявило о намерениях укрепления гривны на 6%, что превышало предложения Совета Национального Банка Украины (НБУ) [35], была проведена ревальвация национальной валюты, что повлекло удешевление доллара до 4,9 грн. Это привело к уменьшению иностранных инвестиций, снижению рентабельности ориентированных на экспорт предприятий, сокращению занятости населения, ограничению сбережений и замедлению развития экономики. [53]. Противники ревальвации указывают, что ее влияние на темпы инфляции незначительно [24]. По мнению экспертов, в среднесрочной перспективе предстоит плавное повышение курса американской валюты, связанное, прежде всего, с увеличением объёмов наличной гривны вне банков в два раза [52].

Начиная с 1995 г. учётная ставка НБУ изменялась несколько раз, что негативно отражалось на политике процентных ставок коммерческих банков. Поддержка реального сектора экономики проводилась ими в основном за счёт собственных средств. Однако с 2000 г. учётная ставка сократилась практически в 4 раза - с 30,6 до 7,0% в 2003 г. Внеплановый рост инфляции, вызванный, в первую очередь, масштабными социальными выплатами из бюджета и перманентным повышением цен на нефтепродукты, вынудил НБУ пойти на увеличение учётной ставки летом 2005г. до 9,5% [132].

На конкурентную позицию предприятия оказывает влияние как экономическая ситуация в стране, так и экономическое положение в отрасли. Негативные процессы происходящие в отрасли, отражаются на уровне воздействия внешних факторов [327].

Сегодня более 90% промышленной продукции, которая изготавливается в Украине, не имеет соответствующего научно-экономического обеспечения. Наукоёмкость отечественного промышленного производства не превышает 0,3%, что в 10-20 раз меньше общепринятого мирового уровня, а доля сверхэнерго - и

материалоёмкой продукции достигает 60% ВВП. Энергоёмкость украинской тяжёлой промышленности, которая даёт более всего валютных поступлений, в 10 раз выше, чем в Западной Европе (для сравнения: для производства 1 дол. ВВП США необходимо приблизительно 0,5 кВт/год, России - 2, а Украине- 2,4 кВт/год.) [178].

Решение вопросов структурной перестройки отечественной экономики, что может способствовать улучшению конкурентных позиций предприятий Украины, требует многомиллиардных инвестиций. Хотя объёмы инвестиций в основной капитал в 2005 г. увеличились на 30% (в 2004 г. - на 28%) и составили 76 млрд. гривен [358], они достаточно низкие. В 2005 г. в экономику Украины иностранными инвесторами внесено всего 810,9 млн. дол. США прямых инвестиций. Объём прямых инвестиций на 01.01.06 г. составил 6657,6 млн. дол., из которых 597,3 млн. дол. США в машиностроение, 338,0 млн. дол. США в металлургию, 319,3 млн. дол. США в химическую промышленность.

На конкурентную позицию предприятий оказывают влияние политические события, проистекающие из деятельности государственных учреждений, обществ, правовых организаций. Основными факторами политической среды являются: политическая стабильность в стране, ориентация на рыночное регулирование экономики с ограниченным вмешательством государства, валютное регулирование, государственное регулирования экономики, регламентация природоохранной деятельности и тенденции её развития. Политическая нестабильность негативно отражается на важнейших показателях экономики, оказывает негативное влияние на устойчивые конкурентные позиции предприятий [34,35].

Одним из факторов макроуровня является политика приватизации. По состоянию на 01.01.2006 г. форму собственности в Украине сменило более 90 тыс. объектов. Стоимость основных средств разгосударствленного сектора экономики составила 30,3%, а государственной и коммунальной - более 63%, в то же время по объёмам производства реформированные предприятия преобладают над государственными и коммунальными более чем в 3 раза. Характер и объёмы изменений в сфере отношений собственности стали основой экономической реформы, которая оказала воздействие

на конкурентоспособность отечественных предприятий и на их позицию в рыночной среде. Таким образом была достигнута основная цель приватизации по созданию условий для повышения эффективности предприятий путем прихода эффективного собственника, улучшению конкурентных позиций и созданию конкурентной среды [102].

Мониторинг политических факторов должен проводиться для понимания политики государства в отношении развития общественных отношений и средств, с помощью которых эту политику предполагается осуществлять.

Недостатки общего гражданского и налогового законодательства, их нестабильность негативно влияют на функционирование промышленности и на конкурентную позицию предприятий в отрасли. При изучении группы правовых факторов особого внимания требуют таможенное, налоговое и другое право, система налоговых льгот и поощрений, изменения в законодательстве и правовом регулировании в результате принятия новых законов и норм, определяющих экономические процессы. В первую очередь это касается лицензирования, налогообложения, поддержки национального товаропроизводителя [27].

При рассмотрении группы технологических факторов необходимо учитывать изменения технологии, определяющие степень стабильности технологической среды. Высокие технологии характеризуются наибольшей отдачей вложенных средств. Однако они подвержены моральному старению и предъявляют повышенные требования к профессиональной подготовке. Перспективы научно-технического процесса составляют основу не только потенциала отрасли, но и формируют её технологическую динамичность. Так, в 2005 г. всеми научными организациями Украины было подано немногим более 7 тыс. заявок на выдачу охранных документов в патентные ведомства Украины и других государств, что объясняет низкий объем произведённой инновационной продукции. Значительных масштабов достигло физическое и моральное старение основных фондов. В большинстве отраслей их износ приближается к 60 %, а в некоторых случаях, по экспертным оценкам, превышает 70 %.

Группа социально-культурных факторов отражает состояние и динамику социальных процессов: увеличение мобильности населения, отток высококвалифицированных специалистов за границу, уровень образования, уровень бедности, социальную стратификацию и т.д.. Предприятие функционирует в социальной среде, поэтому принятые установки, жизненные ценности и традиции влияют на успешность его деятельности, и, следовательно, конкурентную позицию. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для конкурентной позиции предприятия. Чтобы эффективно справляться с этими проблемами, предприятие как социальная система должно приспосабливаться к внешней среде.

Воздействие факторов этой среды на КСП предприятия выражается, с одной стороны, в виде влияния на уровень, динамику и специфические особенности спроса на каждом конкретном рынке, а с другой - в значительной мере определяют уровень эффективности производственно-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования [108].

Уровень занятости косвенно, но существенно влияет на конкурентную позицию предприятия. На первый взгляд, безработица предполагает богатый рынок рабочей силы ввиду её потенциальной доступности и низкой цены предложения, что может давать предприятию какие-то выгоды. Однако чем выше безработица, тем ниже спрос и тем больше проблем с реализацией продукции. С другой стороны, безработица может положительно влиять на конкурентную позицию предприятия, так как она будет оказывать стимулирующие влияние на трудовые коллективы, улучшение отношений работников к труду, что положительно скажется на качестве изготавливаемой продукции и ведёт к росту КСП предприятия.

Сложное влияние на функционирование предприятий оказывает и уровень жизни населения. Увеличение реальной заработной платы - это увеличение реальных доходов населения. Однако при сопоставлении их с обесцениванием сбережений, ростом тарифов на коммунальные и другие платные услуги, увеличением цен на все товары потребительского и производственного характера, становится

очевидным замедление тенденции роста доходов на макроэкономическом уровне. Это влияет на внутренний рынок, налоговую базу, потребительский и инвестиционный спрос, негативно воздействует на развитие производства и на конкурентную позицию предприятий.

Нельзя уменьшать значение демографических факторов. Так, в девяностые годы XXв. численность населения Украины постоянно снижалась [271], за период с 1991 до 2005гг. она уменьшилась соответственно с 53 млн. чел. до 47,5 млн. чел., что повлекло уменьшение численности экономически активного населения [226]. Демографическая среда включает в себя такие показатели, как явное и потенциальное количество рабочей силы, ее квалификационные характеристики и т.д. Пополнение персонала предприятия высококвалифицированной рабочей силой или ее снижение безусловно отражается на уровне КСП и его позиции в конкурентной среде.

Группа географических факторов характеризует различные социально-экономические показатели области деятельности предприятия, их динамику, их влияние на конкурентную позицию предприятия. Так, географический фактор отражается в приближенности к основным потребителям продукции, к основным поставщикам сырьевых ресурсов. Такой фактор определяет конкурентные позиции предприятий в конкурентной среде как в обычных условиях, так и в условиях трансформации экономики. Не менее жестким является экологический фактор, регламентирующий природоохранные обязанности предприятий.

Для предприятий, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, угрозы и возможности могут возникать на сырьевых рынках других странах, изменения возможного курса политических решений в странах-инвесторах или странах-рынках. К другим международным факторам можно отнести: либерализацию внешнеэкономических связей, приток иностранных товаров-конкурентов, сложность выхода отечественного производителя на внешний рынок, протекционизм, возможность экономических и военных конфликтов, международную конкуренцию и международные инвестиции. Эти факторы имеют двоякий характер воздействия на предприятие: во-первых, они непосредственно влияют на конкурентные позиции тех предприятий, которые являются

субъектами внешнеэкономической деятельности; во-вторых, оказывают определённое влияние на КСП отрасли и национальной экономики, и, следовательно, воздействуют на конкурентные позиции любого предприятия, не имеющего прямого выхода на внешний рынок [108].

В отличие от макроуровня факторы микроуровня больше поддаются влиянию со стороны предприятия, причём степень этого влияния зависит от конкурентной позиции предприятия на рынке.

Большинство исследователей внешней среды к основным факторам микросреды относят: поставщиков, потребителей, посредников, конкурентов, элементы инфраструктуры и международного сектора. С этими факторами внешней среды предприятие контактирует непосредственно, и их взаимодействие часто оказывает существенное влияние на его способность достигать поставленные цели. Наиболее распространённой моделью микроуровня считается модель «отраслевой конкуренции» М.Портера, где внешняя среда прямого действия отождествляется с отраслью, в которой функционирует предприятие. Основой этой модели является утверждение о том, что прибыльность отрасли определяется не внешним видом произведённой продукции, не уровнем используемой технологии, а структурой отрасли. М.Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами представленными на рис.3.8 [234].

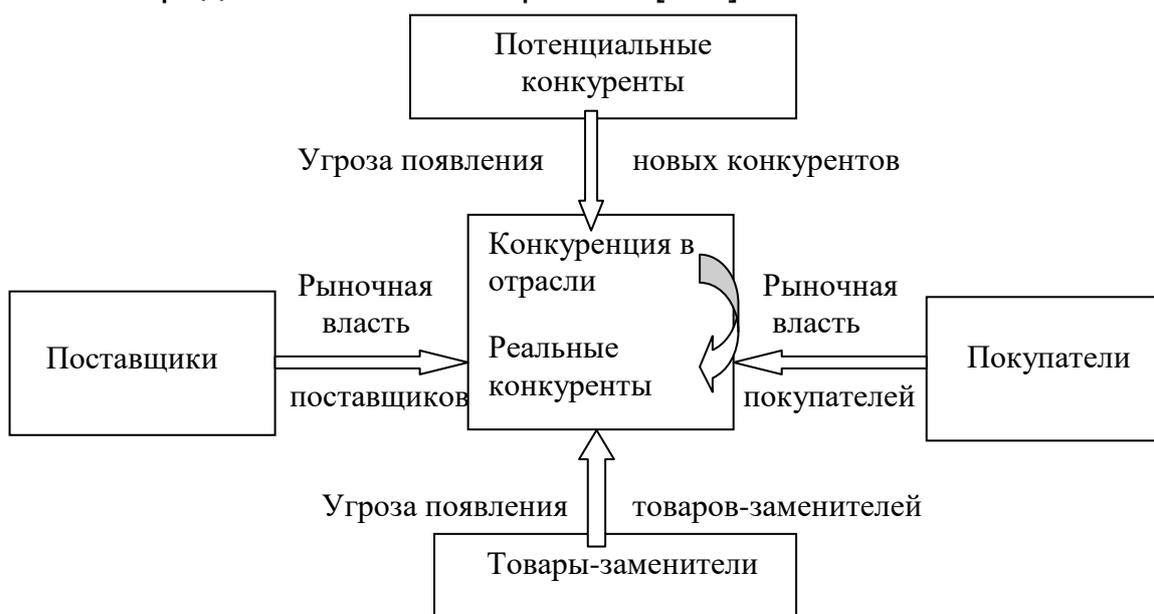


Рис. 3.8. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Значение и влияние каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и, в конечном счёте, прибыльность бизнеса. Предложенная М. Портером модель конкурентной среды предприятия описывает всех участников отраслевого рынка и может использоваться для анализа его структуры.

При использовании модели М.Портера следует учитывать, что существенное влияние на уровень конкуренции в отрасли и на каждую из вышеперечисленных сил оказывает ряд важнейших элементов государственной политики [7], к которым относят:

- антимонопольную политику;
- финансовую политику стимулирования конкуренции;
- регулирование экспорта и импорта продукции;
- участие государства в производстве и реализации продукции;
- государственную стандартизацию продукции, технологий и т.д.;
- регулирование добычи полезных ископаемых;
- патентно-лицензионную политику;
- социальную защиту потребителей .

Опыт подтверждает, что в условиях рыночной трансформации экономики не только возможна, но и необходима активная роль государства в управлении хозяйственными процессами на разных уровнях экономики. Речь идёт не о сохранении или восстановлении методов, форм старой системы, а о формировании нового хозяйственного механизма, который приспособлен к рыночным условиям. Необходимо искать новые критерии и формы поддержки государственного и негосударственного секторов экономики, механизмы ликвидации неэффективных производств, оказывать содействие формированию рыночной инфраструктуры, осуществлять структурную перестройку и демонополизацию больших предприятий и целых отраслей.

Анализ факторов внешней среды следует проводить с учетом ее общих характеристик [62,176,181,228,283]:

- взаимосвязанности факторов, которая характеризуется силой, с которой изменение одного фактора влияет на другие;

- сложности системы факторов, которые влияют на предприятие, обусловленной количеством, разнообразием связей и последствий влияния;

- динамичности и подвижности, то есть относительной скорости и различных темпов изменений факторов среды;

- неопределённости информации о среде и неуверенности в её точности и достоверности;

- конгруэнтности - уровне соответствия реального состояния элементов внешней среды представлениям предприятия о них;

- эмерджентности - система внешней среды в целом характеризуется новым качеством, не являющимся простой арифметической суммой качеств её элементов;

- предсказуемости - степени возможного прогнозирования состояния элементов внешней среды, а также всей её системы в целом;

- управляемости - возможности целенаправленного проведения изменения состояния элементов системы внешней среды.

Целью анализа внешней среды является идентификация сил и слабостей, возможностей и угроз, которые могут оказать влияние на процесс достижения предприятием намеченных целей [108]. К числу важнейших задач анализа внешней среды принадлежит получение максимально возможных сведений о состоянии и перспективах её развития для координации влияния среды, потребностей рынка, целей и возможностей предприятия.

Анализ внешней среды необходим для более полного представления о рыночной инфраструктуре, в которой функционирует предприятие, для объективной оценки уровня его КСП и позиции в конкурентной среде. Такой анализ служит инструментом, при помощи которого можно предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности. Он позволяет предприятию своевременно разработать план действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Основное назначение анализа - определение существенных факторов, которые в большей степени влияют на успех деятельности. Набор факторов и степень их влияния индивидуальны. Степень влияния зависит от размера предприятия, его отраслевой принадлежности, территориального расположения.

Набор факторов и их ранжирование по степени важности определяет само предприятие. В первую очередь выявляются факторы внешней среды, которые влияют на конкурентную позицию предприятия.

Конечной целью анализа факторов внешней среды является формирование стратегии обеспечения конкурентной позиции предприятия на рынке, альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии. Более узкие цели анализа связаны с формированием и оценкой инвестиционных решений, а также с развитием конкурентных преимуществ.

Программа, содержание и последовательность этапов анализа определяется особенностями исследуемого объекта или процесса, а также целями исследования. На основании анализа механизмов воздействия факторов внешней среды на конкурентную позицию предприятия предлагается концептуальная модель проведения анализа (рис. 2.14).

Общую методику анализа факторов внешней среды можно сформулировать в виде последовательности этапов (см.рис 3.9).

На подготовительном этапе устанавливаются общие цели, декомпозируются в подцели и формулируются задачи исследования.

Затем проводится структурирование факторов внешней среды предприятия, определение наиболее весомых элементов, которые требуют исследования.

Для проведения исследования внешней среды необходимо выявить наиболее воздействующие на конкурентную позицию предприятия факторы, а также провести оценку их значимости.

Исследование базируется на подходе [266], согласно которому определяются такие группы факторов:

-факторы, взаимосвязанные с деятельностью предприятия, влияние которых со временем может существенно измениться вследствие изменения спроса, деятельности конкурентов, движения на рынке ресурсов и т.д. Эта группа факторов является наиболее динамичной и занимает особое место в общей системе;

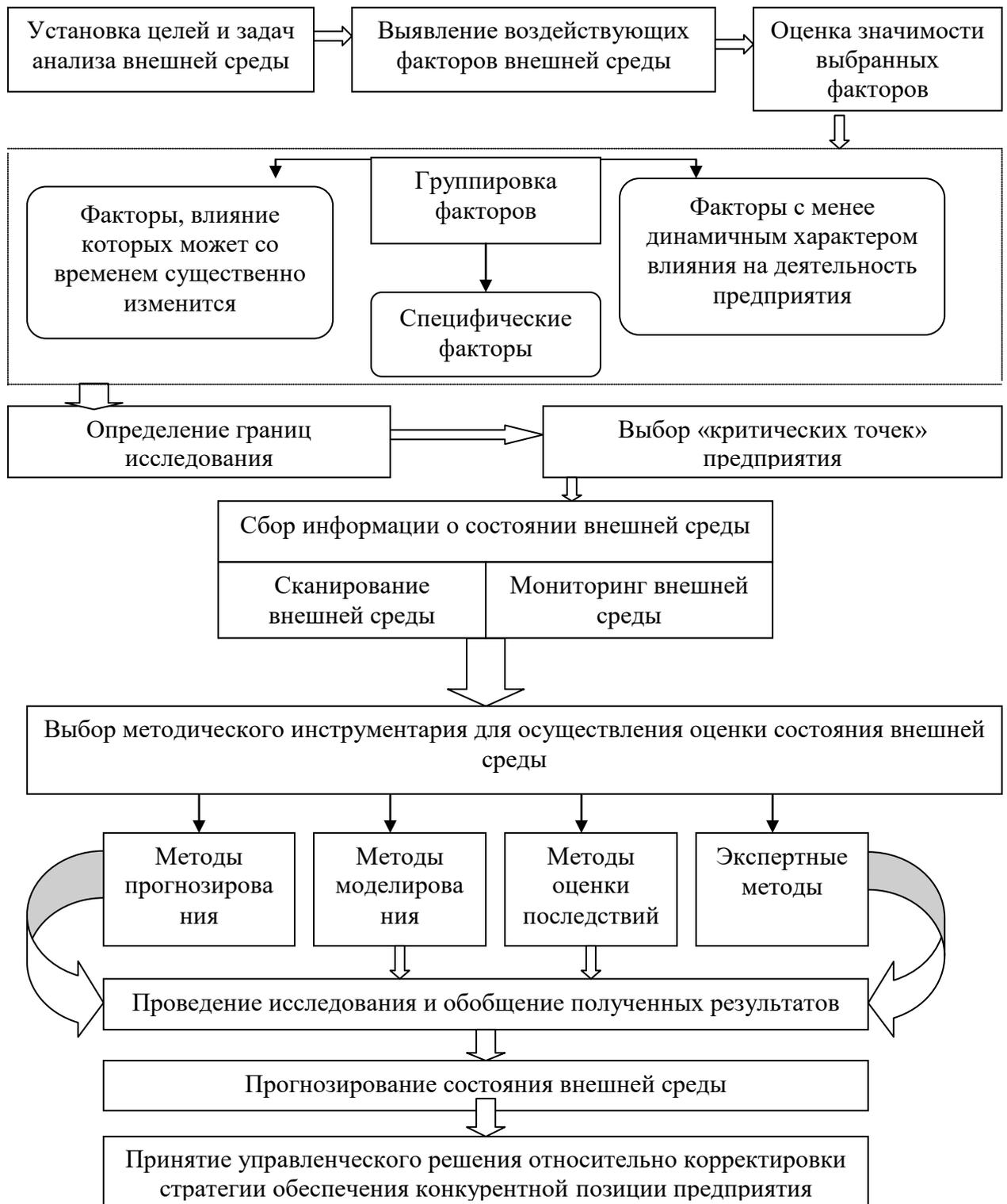


Рис.3.9. Модель проведения анализа факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентную позицию предприятия

-группа менее динамичных факторов, характер влияния которых на деятельность предприятия обусловлен политической ситуацией в стране, социально-экономическими показателями макроуровня, уровнем развития культуры, демографическими изменениями;

-специфические факторы, исследование которых даёт возможность оценить потенциальные возможности развития предприятия, направления диверсификации деятельности в других отраслях и на других рынках, выявить возможность появления новых конкурентов из других сфер деятельности. Состав этой группы показателей формируется в каждом отдельном случае в зависимости от специфики предприятия и рынка его деятельности.

Количество и перечень «критических точек» - наиболее важных элементов среды для предприятия - является индивидуальным. Индивидуальность определяется размерами предприятия, характером его деятельности, целями и условиями разработки стратегического плана, временными границами исследования и другими особенностями. Чем больше предприятие, тем больше возможностей контроля внешней среды оно имеет, тем самым уменьшая влияние среды на свою деятельность. Вместе с тем такие предприятия менее гибки в сравнении с небольшими. Это обстоятельство вынуждает крупное предприятие уделять больше внимания анализу внешней среды, чтобы иметь возможность адаптироваться к ее будущим изменениям.

Характер (специализация) деятельности предприятия также обуславливает разницу в оценке факторов внешней среды и выборе критических точек. Для организаций, относящихся к банковской системе, внешними воздействующими факторами являются [101]:

- общее состояние экономики;
- динамика макроэкономических показателей;
- бюджетная и фискальная политика и др.

С другой стороны, для предприятий-производителей, кроме вышеперечисленных факторов, элементами макроуровня являются организации банковской системы, изучение состояния государственных и финансовых организаций является основой для анализа внешних условий для региональных рыночных структур.

Цели предприятия определяют требования к выбору критических точек внешней среды. Так, если целью является развитие, необходимо знать состояние отрасли, конкурентную среду, потребителей и др. Если выход на рынки других стран - необходим мониторинг законодательной базы предполагаемых стран-рынков, их налоговой политики, транспортных факторов.

Изучение состояния и перспектив развития факторов внешней среды базируется на сборе качественной и количественной информации, её аналитической или экспертной обработке и формировании выводов. Информационной базой проведения исследования является статистическая отчётность, макроэкономические исследования, аналитические обзоры, опубликованные в специальных экономических изданиях и периодической прессе, результаты выборочных исследований. При сборе информации используется сканирование (экономическое, техническое, политическое сканирование и т.д.); мониторинг; прогнозирование.

В литературе [14,59,74,161,194,308] представлено большое разнообразие методов оценки состояния внешней среды:

- методы моделирования (модели «затраты-выпуск», эконометрические, стохастические, кибернетические), представляющие возможность построить такую модель действительности, которая даст возможность специалисту по планированию получить разнообразные варианты будущего, изменяя входные параметры и функции переменных в рамках этой модели;

- методы прогнозирования (экстраполяции, множественной регрессии, построение тренда, разработки сценариев, «делфи», асимптотичный анализ, анализ затрат и возможностей), применяемые для определения тенденций, существенных изменений, прогнозирования событий на основе обобщения анализа нынешней ситуации, её прогнозирования в будущее;

- методы оценки последствий (анализ прямого и перекрёстного влияния, баланса заинтересованных сил, дедуктивный и т.д.), применение которых предоставляет возможность оценить последствия влияния ожидаемых изменений внешней среды на функционирование предприятия и результаты его хозяйственно-

финансовой деятельности, определить степень и вероятность совпадений и т.д;

- экспертные методы (оценка возможного увеличения и изменения эффективности «стратегических зон хозяйствования», метод «5*5», метод «четырёх вопросов», построение матрицы «вероятность усиления фактора – его влияние на предприятие» и т.д.), применение которых предусматривает экспертное формирование перечня параметров, определяющих изменения состояния внешней среды и их влияние на деятельность предприятия и дающих возможность оценить степень неопределённости среды и основные её источники.

Каждый из приведенных методов не является универсальным. Целесообразность его применения определяется динамизмом изменений во внешней среде, спецификой фактора, влияние которого оценивается.

При изучении состояния внешней среды предприятия осуществляется оценка влияния выбранных для анализа факторов (или групп факторов) на его конкурентную позицию, результаты чего дают возможность определить общие выводы относительно формирования или изменения стратегии предприятия, уровня КСП, определения его позиции в конкурентной среде.

Поскольку деятельность предприятия ориентирована на будущее, то анализа сложившейся ситуации всегда недостаточно. Необходимо спроецировать наперед развитие наиболее важных параметров. Совокупность проекций позволит сделать выводы относительно потенциальных изменений во внешней среде и её воздействия в будущем на конкурентную позицию предприятия.

На этапе принятия управленческих решений руководство предприятия осуществляет корректировку будущей стратегии для обеспечения конкурентных позиций на основании полученных прогнозных данных.

Апробация предложенной методики по описанным этапам была осуществлена на примере 13 коксохимических предприятий Украины, основным видом деятельности которых является производство кокса. На основании проведённого анализа были выделены возможные группы факторов микро- и макросреды предприятий

коксохимической отрасли, а также определены соответствующие показатели, характеризующие их изменения (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Основные показатели предприятия, характеризующие макро- и микросреду

Факторы внешней среды	Показатели предприятия, характеризующие изменения соответствующего фактора внешней среды
1	2
Макросреда	
Экономический	Доход от реализации продукции; себестоимость реализованной продукции; чистая прибыль; уровень платежеспособности предприятия; уровень рентабельности; финансово – инвестиционная активность предприятия; ликвидность и рыночная устойчивость предприятия; уровень инфляции; средняя ставка банковских кредитов
Географический	Уровень безработицы данной области; доля области в объёмах промышленной продукции Украины; среднемесячная заработная плата; обеспеченность жильём
Политический	Отношения между руководством предприятия и правительством; правительства с иностранными государствами; государственное регулирование деятельности предприятия; конкурентная политика государства; условия поставок импортируемого газа на территорию Украины
Правовой	Налоговые льготы; изменение НДС; налога на прибыль; общая сумма налоговых отчислений; их соотношение с прибылью предприятия; сумма начисленных налогов на одного работающего; изменение законодательства об охране окружающей среды; антимонопольное законодательство
Технологический	Уровень капиталовложений; затраты на НИОКР; коэффициент износа основных фондов; объём научно-технических работ; доля физически изношенных основных средств; уровень инвестиций в основной капитал; наличие научно-технических возможностей
Социокультурный	Уровень текучести кадров; темпы роста заработной платы; затраты на повышение квалификации работников; удельная производительность труда; фондовооружённость труда; коэффициент динамики численности персонала и обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами; фонд оплаты труда; доля высококвалифицированных кадров; уровень образования и профессиональной подготовки рабочих
Экологический	Объём выбросов загрязняющих веществ; количество обезвреженных и утилизированных загрязняющих веществ;
Международный	Политические условия в иностранных государствах; доля экспорта; доля импорта давальческого сырья
Микросреда	
Способность поставщиков диктовать свои условия	Удельный вес кредиторской задолженности; доля крупных поставщиков; процент давальческого сырья; коэффициент финансовой зависимости; оборачиваемость кредиторской задолженности
Способность покупателей диктовать свои условия	Удельный вес дебиторской задолженности; рентабельность продажи продукции; доля крупных покупателей; затраты на реализацию продукции; уровень капиталовложений; оборачиваемость дебиторской задолженности
Угроза появления	Оборотные активы; занимаемая доля рынка; уровень затрат на

новых конкурентов	производство; уровень квалификации кадров; темп изменения цен на производимую продукцию
Интенсивность конкуренции	Оборачиваемость собственного капитала; коэффициенты текущей ликвидности, покрытия, обновления основных средств; удельный вес оборотных и необоротных активов в активе баланса

Для коксохимических предприятий Украины пятая сила микросреды - товары-субституты - исключена из выборки, так в мировой практике нет альтернативного топлива, используемого металлургическими предприятиями (основными потребителями кокса). По мнению аналитиков, несмотря на внедрение альтернативных процессов производства железа, доменный процесс ещё долгое время будет определять производство стали, тем самым гарантируя потребность в коксе.

Наличие большого количества разнообразных подходов к оценке внешней среды предприятий позволяет сделать вывод о необходимости дальнейших разработок, которые бы могли учесть все достоинства прежних и, по-возможности, избежать существующих недостатков. Необходимость дальнейшего исследования взаимодействия предприятия и внешней среды обусловлена формированием концепции управления предприятия как открытой системы, внутренняя стабильность которой зависит от условий внешней среды. Даже если внутри предприятия не происходит заметных изменений, трансформирующаяся окружающая среда осуществляет влияние на результаты его деятельности. Таким образом, необходимость мониторинга внешней среды предприятия рассматривается как неотъемлемая составная часть его конкурентного позиционирования в рыночной среде.

3.3.2. Налоговое законодательство как инструмент государственного регулирования конкурентоспособности

Обеспечение высокого уровня КСП как национальной экономики, так и субъектов хозяйствования страны в значительной мере зависит от создания благоприятного для предпринимательской деятельности климата, который определяется эффективностью государственного регулирования экономических процессов на макро- и на микроуровне. В этом направлении, среди средств экономической политики

государства особую роль играет действенная и взвешенная налоговая политика.

Механизм влияния налогообложения на КСП товара, предприятия, области, региона и национальной экономики в целом - сложный и многоаспектный.

Налоги влияют, прежде всего, на уровень цен и товары, работы и услуги. В этом плане особую роль играют косвенные налоги, которые включаются в цену товара (например, акцизный сбор, сбор на развитие садоводства, виноградарства и хмелеводства, сборы в Пенсионный фонд Украины от отдельных хозяйственных операций и т.п.), или прибавляются к ней (НДС). В обоих случаях увеличение налоговых платежей приводит к повышению цены приобретения этих товаров покупателями без увеличения дохода производителей и продавцов. Более высокая цена товара, не связанная с изменением его потребительских характеристик, снижает его КСП по ценовому фактору. Одновременно, в связи со снижением уровня КСП товара уменьшается и КСП предприятия. Особенно сильным является влияние косвенного налогообложения на субъекты хозяйственной деятельности, которые реализуют конкурентную стратегию низких издержек или фокусируются на издержках, поскольку для них цена товара является решающим фактором конкурентной борьбы.

Другое направление влияния налогов на КСП товара реализуется за счет расходов, связанных с производством товара и касается тех налогов, которые имеют своим источником себестоимость товара (включаются в налоговый учет в состав валовых расходов). Среди таких налогов нужно отметить плату за землю, налог с владельцев транспортных средств и др. Увеличение налоговой нагрузки по таким налогам влияет на рост расходов на производство и реализацию товаров, работ и услуг за счет повышения доли непроизводственных расходов. Последнее, в зависимости от интенсивности конкуренции, может повлиять или на цену продажи товара и, соответственно, на уровень его КСП (при условии, когда уровень конкуренции позволяет увеличение налоговых платежей за счет потребителя), или на эффективность производственно-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования (из-за уменьшения чистой прибыли), которая является составляющей его

КСП. Последний вариант является характерным для рынков с интенсивной конкуренцией, в случае наличия высокоэластичного по цене спроса.

Налоги, источником уплаты которых является чистая прибыль (налог на прибыль предприятий и все его разновидности, налог на недвижимость, налог с доходов физических лиц - субъектов предпринимательской деятельности) не изменяют величину себестоимости товара, но оказывают непосредственное влияние на уровень чистой прибыли. Вследствие этого, увеличения таких прямых налогов оказывает непосредственное влияние на финансовый результат работы предприятия, снижая эффективность его производственно-хозяйственной деятельности. Вместе с тем, в случае неэластичного спроса и низкого уровня конкуренции продавец может соответственно увеличить цену продажи и переложить дополнительное налоговое бремя на потребителя. В этом случае увеличение прямых налогов приведет к повышению цены продажи товара и повлияет на уровень его КСП по ценовому фактору.

Специфика влияния налогов в зависимости от источника их уплаты, на КСП товара и предприятия приведена на рис. 3.10.

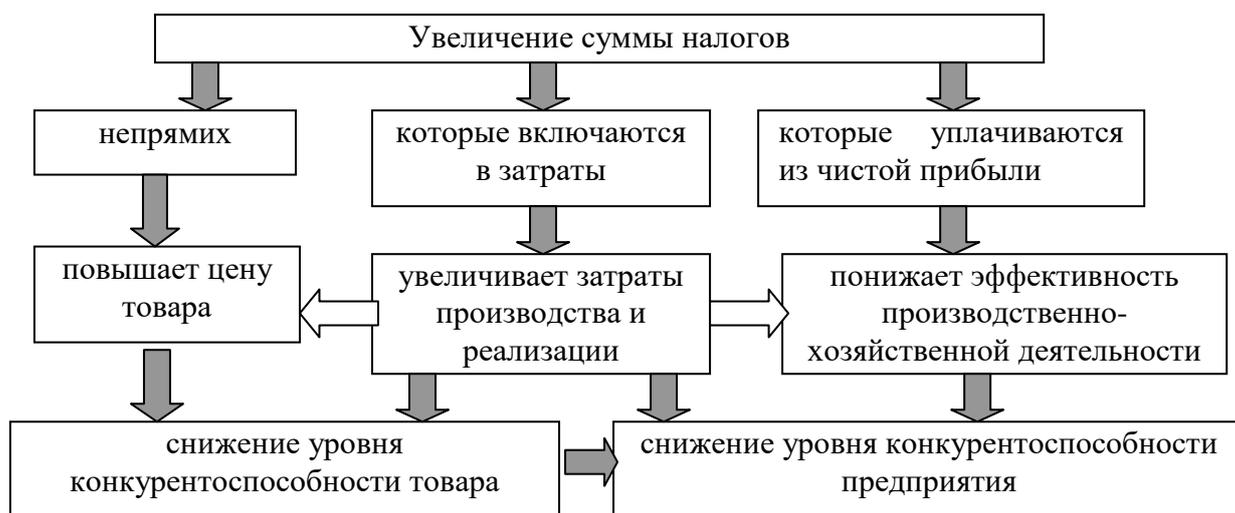


Рис. 3.10. Механизм влияния налогов в зависимости от источника их уплаты на уровень конкурентоспособности товара и предприятия

Национальная КСП, в свою очередь, определяется уровнем КСП товаров, которые производятся в стране, и национальных

товаропроизводителей. Поэтому изменение налоговой нагрузки и ее структуры через описанные механизмы опосредовано влияет на уровень КСП страны.

Вместе с тем, этот фактор не является единственным. На уровне страны принципиальное значение приобретает налоговая политика государства относительно общего уровня налогового давления, его структуры и механизмов налогового регулирования экономического роста.

Общая налоговая нагрузка в стране оказывает непосредственное влияние на всех национальных товаропроизводителей. Так, этим показателем определенной мерой определяется общее экономическое состояние субъектов хозяйствования (рис. 3.11) [272].

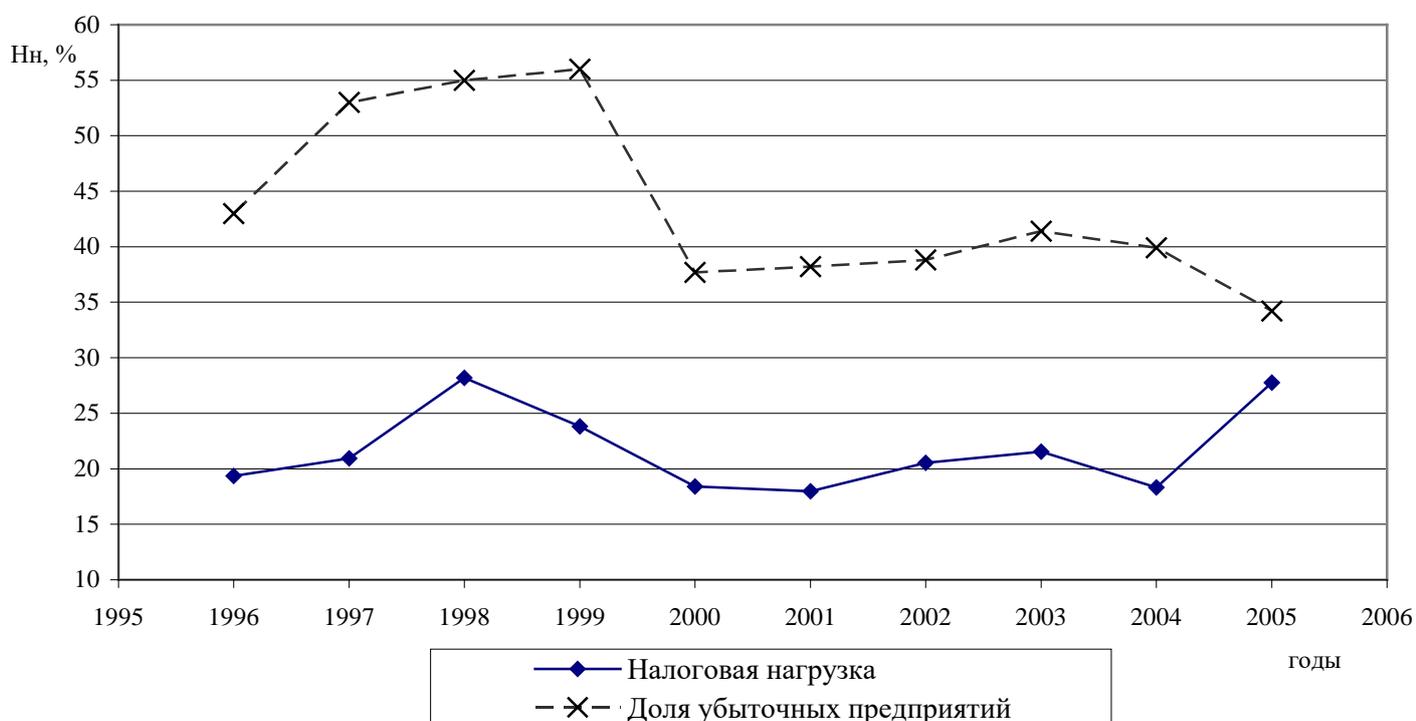


Рис.3.11. Динамика налоговой нагрузки на макроуровне и доли убыточных предприятий в Украине

Как свидетельствует динамика этих показателей за период с 1996-2005 гг., тенденция изменения доли убыточных предприятий с некоторым опозданием повторяла изменение налоговой нагрузки, которая подтверждает влияние общего уровня налогообложения на эффективность хозяйствования национальных товаропроизводителей.

Поэтому одним из перспективных направлений налоговой политики государства в сфере обеспечения национальной КСП

является снижение уровня перераспределения ВВП за счет налоговой системы. Нужно отметить, что это направление предусмотрено и в программе Кабинета министров Украины, причем практическая его реализация на протяжении 2008 -2010гг. будет связана с постепенным уменьшением ставок налога на прибыль предприятий (с 25 до 20%) и налога на добавленную стоимость (с 20 до 18%).

Не менее важной для КСП на национальном уровне является структура налоговой нагрузки, которая в рассматриваемом аспекте, может характеризоваться соотношением налоговых поступлений от юридических и от физических лиц. Система налогообложения, в которой акцент делается на налоги от юридических лиц, сдерживает предпринимательскую активность и ограничивает возможности национальных товаропроизводителей относительно повышения КСП. В этом плане увеличение налоговых поступлений от физических лиц нужно рассматривать как положительный фактор национальной КСП, но, при условии необходимости пополнения бюджета, требует наличия базы налогообложения (дохода) этой группы плательщиков.

Другим налоговым аспектом национальной КСП является наличие и эффективность использования механизмов налогового регулирования экономического роста. Страна, которая может средствами налоговой политики создать условия для развития стратегического потенциала национальных товаропроизводителей, обеспечивает тем самым предпосылки для роста уровня своей КСП. Поэтому на первый план выступают проблемы реализации регулирующей функции налогов и системы налогообложения в целом.

Очевидно, что на начальном этапе становления налоговой системы государства в период формирования в Украине рыночных отношений и при отсутствии необходимого опыта налогового регулирования основной задачей налоговой политики было обеспечение формирования доходной части бюджета. Именно этими обстоятельствами обусловлен ярко выраженный фискальный тип налоговой системы начала - середины 90-х гг. XXв.

Развитие теории и практики налогообложения обусловили особое внимание к регулирующей функции налогообложения на втором этапе реформирования налоговой системы Украины, начало которого по обыкновению связывается с 1997 г. - годом принятия

новой редакции основных налоговых законов. Именно на этом этапе получили свое законодательное закрепление действующие на сегодня принципы построения системы налогообложения, связанные с регулирующей функцией налогов; радикальному пересмотру и следующей быстрой либерализации была подвергнута система налоговых льгот, а также впервые в истории украинского налогообложения была начата попытка системного подхода к налоговому регулированию. Последнее направление было реализовано путем:

проведения широкомасштабных экспериментов в сфере отраслевого налогообложения (налоговое стимулирование предприятий горно-металлургического комплекса, легкой и деревообрабатывающей промышленности, а также введение системы налоговых льгот для предприятий космической, авиастроительной, судостроительной и некоторых других областей);

введения четырех альтернативных систем налогообложения (специального торгового патента, единого налога для субъектов малого предпринимательства, фиксированного налога и фиксированного сельскохозяйственного налога);

создания специальных налоговых режимов в свободных экономических зонах, на территориях приоритетного развития и в технопарках.

Начиная с 2004 г. начался процесс постепенного свертывания необоснованных налоговых льгот, и в первую очередь, налоговых льгот индивидуального характера. Результатом этого процесса стал серьезный пересмотр и радикальное сокращение перечня льгот и других механизмов налогового стимулирования со второго квартала 2005 г.

Основными аргументами в пользу такого принципиального поворота налоговой политики были необоснованность многих существующих налоговых льгот и злоупотребление, связанные с особыми условиями налогообложения в специальных экономических зонах и на территориях приоритетного развития. Вместе с тем, ситуация, которая сложилась до 2005 г., связана не только с перечисленными проблемами, а также и с несовершенством применяемых механизмов налогового регулирования и их

недостаточной эффективностью, а поэтому полный отказ от некоторых из упраздненных льгот, а также от специальных режимов налогообложения территориального характера представляется недостаточно обоснованным.

Среди задач, которые решаются средствами налогового регулирования на микроуровне, можно отметить следующие:

создание заинтересованности в развитии предпринимательской инициативы и активности. Среди мероприятий этого направления в отечественной и зарубежной практике налогообложения заслуживают внимания такие как: освобождение новообразованных субъектов хозяйствования от налогообложения на определенный период (так называемые налоговые каникулы), введение упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности субъектов малого предпринимательства, кассовый метод налогового учета НДС для предприятий, которые имеют небольшие (до 300 тыс. грн.) объемы налогооблагаемых операций и т.п.;

увеличение объемов деятельности и развитие конкурентной среды. Наиболее радикальным средством влияния на субъекты хозяйствования в этом направлении является введение единого налога для физических лиц - субъектов малого предпринимательства, налоговые обязательства по которым не связаны с объемами выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг);

стимулирование рационального использования ресурсов. В определенном смысле решением этой задачи является введение таких общегосударственных налогов и сборов как: плата за землю, сбор за загрязнение окружающей природной среды и некоторых других налогов и сборов;

поощрение инвестиционных процессов. В украинском законодательстве среди налоговых механизмов этой направленности необходимо отметить специальные режимы налогообложения инвестиционных проектов в рамках специальных экономических зон и территорий приоритетного развития, применяемые до 2005г.; вычитание суммы полученных инвестиций из валового дохода и применяемая до 2005 г. льгота с НДС в виде освобождения от налогообложения основных фондов, которые поступают в виде взносов в уставный фонд предприятия;

обеспечение экономической заинтересованности предприятий в инновационном развитии. Эта задача решается путем стимулирования: повышения образовательного уровня работников предприятий (отнесение расходов на профессиональную подготовку и переподготовку кадров к валовым расходам, которая позволяет уменьшить налоговую нагрузку от налога на прибыль); развития научной и научно-технической деятельности субъектов хозяйствования (расхода на научные исследования также разрешено включать в состав валовых расходов); применения специальных режимов налогообложения технологических парков, и т.п.;

насыщение рынка социально значимыми товарами и услугами. Так, в частности: специальные льготы относительно налога на прибыль и налога на добавленную стоимость, установленные в Украине для отечественных производителей продуктов детского питания; торговля некоторыми товарами первой необходимости осуществляется с приобретением льготного торгового патента.

Все эти направления реализации регулирующей функции налогообложения положительно влияют на КСП предприятий, которая обеспечивает соответствующее повышение и национальной конкурентоспособности.

Вместе с тем, иностранный опыт налогового стимулирования предпринимательской деятельности свидетельствует об определенном отставании украинского налогового законодательства, которое не только сдерживает интенсивное развитие украинской экономики, а и ухудшает условия конкуренции национальных товаропроизводителей на мировых рынках.

Наибольшей мерой это касается налогового стимулирования инвестиционной и инновационной деятельности предприятий, а также стимулирования рационального использования материальных, в том числе топливно-энергетических ресурсов. В налоговых системах европейских стран эти аспекты обеспечения КСП субъектов хозяйствования решаются с помощью таких инструментов, как налоговая скидка и налоговый кредит.

Сущность налоговой скидки заключается в том, что плательщику разрешается уменьшать базу налогообложения налога на прибыль на полную, или частичную сумму квалифицированных расходов. Это

стимулирует развитие его стратегического потенциала. Ставка налоговой скидки может устанавливаться в достаточно широких границах, в большинстве стран, которые применяют такую льготу, она существенно варьирует, но не превышает 100%. Вместе с тем, существуют случаи, когда ставка налоговой скидки превышает этот уровень. Так, в Австралии уменьшение базы налогообложения на сумму квалифицированных расходов может быть до 175% от суммы таких расходов, в Сингапуре – 200%, Великобритании – 125%, Дании – 150%, в Венгрии – 100% [360].

Налогообложение прибыли предприятий в Украине также разрешает уменьшить объект налогообложения путем включения в валовые расходы расходов, связанных с инновационной деятельностью. Так, согласно пп. 5.4.2 Закона "О налогообложении прибыли предприятий" (в редакции Закона Украины от 22 мая 1997 г. № 283/97-ВР) в состав валовых расходов относятся расходы, связанные с научно-техническим обеспечением хозяйственной деятельности, на изобретательство и рационализацию хозяйственных процессов, проведение исследовательско-экспериментальных и конструкторских работ, изготовление и исследование моделей и образцов, связанных с основной деятельностью плательщика, выплатой роялти и приобретением нематериальных активов для их использования в хозяйственной деятельности налогоплательщика. При этом, если такие расходы имеют капитальный характер и подлежат амортизации, включение их в валовые расходы запрещено.

Приведенное формулирование пп. 5.4.2 разрешает относить к валовым расходам предприятия (выводить из-под налогообложения), при соблюдении установленных условий, определенные расходы предприятий, но такой механизм стимулирования расходов на научно-техническое развитие имеет определенные недостатки:

- в действующем законодательстве Украины определение термина «научно-техническое обеспечение хозяйственной деятельности» отсутствует, поэтому не совсем понятно, о каких именно расходах идет речь. Перечень видов научной и научно-технической деятельности содержится в ст. 1 Закона Украины «О научной и научно-технической деятельности» от 13 декабря 1991 г. № 1977-XII (в редакции Закона Украины от 1 декабря 1998 г. № 284-XIV)

и включает научно-исследовательские, исследовательско-конструкторские, проектно-конструкторские, технологические, поисковые и проектно-исследовательские работы, изготовление исследовательских образцов или партий научно-технической продукции, а также другие работы, связанные с доведением научных и научно-технических знаний к стадии их практического использования. Поэтому для однозначного урегулирования этого вопроса необходимо или привести определение термина «научно-техническое обеспечение хозяйственной деятельности» в Законе "О налогообложении прибыли предприятий", или привести определение этого Закона в соответствие со специальным законодательством;

- расходы предприятий на проведение фундаментальных научных исследований, в том числе тех, которые осуществляются по договорам с научно-исследовательскими институтами и высшими учебными заведениями, не могут быть отнесенные в состав валовых расходов;

- сфера действия льгот не распространяется на инновационные расходы, которые подлежат амортизации, поэтому, за пределами налогового стимулирования остаются все расходы капитального характера, связанные с реализацией инновационного процесса.

В отличие от налоговой скидки, налоговый кредит предусматривает уменьшение на сумму квалифицированных расходов (долю этой суммы) не базы налогообложения, а суммы налоговых обязательств налога на прибыль, которая более стимулирует плательщиков в осуществлении таких расходов.

В заграничной практике налогообложения используется два вида налогового кредита: простой (объемный) и приростный.

В первом случае сумма налоговых обязательств уменьшается на общую сумму инновационных расходов. То есть, сумма расходов предприятия на соответствующую деятельность возмещается ему государством путем уменьшения налоговых платежей, а сумма налогового кредита увеличивается прямо пропорционально увеличению объемов инновационных расходов. При этом, в каждой стране законодательно урегулирован перечень условий, при наличии которых расходы могут быть квалифицированные как льготные, а

также удельный вес этих расходов, который подлежит возмещению через механизм налогового кредита, в общей сумме таких расходов.

Приростный налоговый кредит применяется в том случае, когда государство заинтересовано в интенсификации соответствующих процессов и увеличении связанных с этим расходов предприятий. При таком подходе сумма налоговых обязательств уменьшается на определенную часть превышения квалифицированных расходов в отчетном периоде сравнительно с предыдущим (или несколькими предыдущими) налоговыми периодами. Если же инновационные расходы не увеличиваются, независимо от их абсолютной величины, права на уменьшение суммы налога, который подлежит уплате в бюджет, плательщик не имеет. Этот вид налогового кредита в законодательстве стран - членов ЕС в большинстве случаев связан со стимулированием инвестиций в НИОКР, то есть рассматривается прежде всего как средство налоговой поддержки инновационной деятельности.

Таким образом, в Украине внедрение в практику налогообложения современных механизмов налогового стимулирования развития субъектов хозяйствования является одним из перспективных направлений создания необходимых условий для обеспечения высокого уровня КСП национальных товаропроизводителей.

Рассмотренные выше проблемы одновременно влияют на все конкурирующие между собой субъекты хозяйственных отношений. Поэтому, в общем случае, изменение условий налогообложения касается всех без исключения субъектов хозяйственной деятельности, и в долгосрочной перспективе не может создавать относительные преимуществ для отдельных из них.

Вместе с тем, влияние налогообложения на КСП субъектов хозяйствования может носить и выборочный характер. К этой группе могут быть отнесены те средства налогового регулирования, вследствие применения которых создаются специфические условия хозяйствования для определенных субъектов предпринимательской деятельности. В этом случае предприятия, на которые распространяются соответствующие изменения, получают или могут

получить реальные конкурентные преимущества вследствие предоставления им специальных полномочий, прав или привилегий.

Одним из таких аспектов налоговой политики является равномерность распределения налогового бремени между отдельными плательщиками и группами плательщиков.

Наличие льгот индивидуального и отраслевого характера, а также льгот для отдельных групп плательщиков вызывает перекосы в налоговой нагрузке и создает неравные условия конкуренции. Вследствие отсутствия эффективного правового регулирования предоставления льгот среди налогоплательщиков имеет место справедливое недовольство налоговой системой, которая в значительной мере остается непрозрачной, запутанной и непредусмотренной.

В таких условиях менее эффективные предприятия заинтересованы в продолжении своей деятельности, так как это является основой для сохранения налоговых льгот. Следствием такой налоговой политики в Украине стали рост количества неэффективных предприятий и падение темпов экономического роста.

Налоговая нагрузка на разные области довольно неравномерна. Отдельным предприятиям предоставляются значительные (часто необоснованные) налоговые льготы, которые предоставляет им значительные конкурентные преимущества по отношению к конкурентам. Такие ситуации, как правило, возникают вследствие лоббирования интересов отдельных предприятий (например, применяемый в прошлом специальный режим налогообложения для совместного предприятия “Автозав-ДЭУ”) или групп субъектов предпринимательства в парламенте или правительстве.

Вместе с тем внедрение индивидуальных льгот прямо противоречит принципу равенства в налогообложении.

Более сложной и неоднозначной проблемой являются локальные и комплексные льготы отраслевой направленности. В последние годы в Украине такие специальные отраслевые режимы налогообложения применялись в: судостроении, аэрокосмической области, горно-металлургическом комплексе, автомобилестроении, сельском хозяйстве, издательском деле, в сфере производства бронетехники, боеприпасов, средств спецхимии и т.д.

Отраслевое стимулирование действует одинаково для всех предприятий соответствующей области. В этом случае, создание конкурентных преимуществ возможно только на межотраслевом уровне, а также для диверсифицированных товаропроизводителей, один из направлений деятельности которых относится к стимулируемой области.

Появление таких механизмов налогового регулирования связано с тем, что в силу определенных исторических причин может возникать ситуация, когда отказ от государственной поддержки некоторых областей может привести к серьезным потерям экономического и социального характера, размер которых может превышать сумму предоставленных льгот. Некоторые области, которые играют важную роль относительно экономической безопасности государства, не могут существовать без государственной поддержки. К ним относятся, например, угольная промышленность, сельское хозяйство и др.

Вместе с тем, предоставление отраслевых льгот приводит к перераспределению бюджетных ресурсов между секторами экономики. Мировой опыт свидетельствует о том, что области экономики, которые поддерживаются государством, в большинстве случаев являются неэффективными. В результате бюджетные средства перераспределяются в пользу тех областей, которые показывают худшие показатели деятельности. Такой подход не позволяет обеспечивать укрепление и развитие тех областей, которые определяют конкурентные преимущества национальной экономики.

Создание более благоприятных условий для существования одних областей по сравнению с другими, обусловливает, сформированное рыночными правилами, распределение ресурсов. С точки зрения инвестиционного климата, наличие налоговой поддержки определенных областей делает их более привлекательными. С одной стороны, вложение средств в эти области по сравнению с другими позволяет обеспечить более высокую рентабельность инвестиций, но с другой стороны, это отрицательно влияет на условия конкуренции, снижает мотивацию субъектов хозяйствования к развитию собственного производства и удовлетворение нужд потребителей. Кроме того, налоговая поддержка отдельных областей национальной

экономики не отвечает принципам ВТО и нарушает принцип справедливости налогообложения, что приводит к потере доверия такому фискальному институту.

Опыт последних лет (2004 – 2005гг.) свидетельствует о постепенном сокращении количества отраслевых льгот в Украине, однако полный отказ от «точечной» налоговой поддержки отдельных жизненно важных для национальной экономики областей едва ли возможная. Это касается, в частности сельскохозяйственного производства и производства кинофильмов - именно эти области являются объектом налоговой поддержки в большинстве европейских стран.

Безусловно, отрицательный опыт украинского налогообложения связан с периодическим списанием налоговой задолженности. Это приводит к тому, что более эффективные предприятия теряют свои конкурентные преимущества вследствие больших по величине, чем для предприятий-должников фактических налоговых платежей.

Высокий уровень фактического налогообложения более эффективных предприятий означает, что относительно них налоговая система носит дискриминационный характер. Вследствие этого, наиболее эффективные предприятия теряют завоеванные конкурентные позиции и стимулы для расширения своей деятельности и создания дополнительных рабочих мест.

Еще одним механизмом налогового регулирования, которое оказывает непосредственное влияние на условия конкуренции, является стимулирование ускоренного развития отдельных территорий - путем создания специальных экономических зон (СЭЗ) и специальных режимов инвестиционной деятельности на территориях приоритетного развития (ТПР) в соответствии с Законом Украины «Об общих условиях создания и функционирования специальных (свободных) экономических зон» от 13 октября 1992 г. № 2673-XII.

Центр ООН из транспортных корпораций (UNCTC) в 1990 г. считал экономический и количественный рост СЭЗ одной из наиболее важных тенденций последних десятилетий [361]. Первая СЭЗ была создана в США в 1934 г. - зона внешней торговли. Всего в мировом экономическом пространстве существует свыше 25 разновидностей и функционирует около 2000 свободных экономических зон.

Льготы регионального характера являются распространенными в развивающихся странах но также применяются и государствами с высоким уровнем экономического развития (Ирландия, Франция, Канада, Греция и т.п.) [360], причем первое место по количеству свободных экономических зон среди европейских стран занимает Ирландия - в этой стране функционирует почти 60 локальных СЭЗ.

При применении специальных режимов налогообложения отдельных территорий местоположение предприятия или его отделенного подразделения будет определять особенности его налогообложения и таможенного регулирования внешнеэкономической деятельности, которая будет обеспечивать относительную экономию на обязательных платежах по сравнению с конкурентами, расположенными за пределами таких территорий. Таким образом, регистрация предприятия как субъекта СЭЗ (ТПР) может рассматриваться как его конкурентное преимущество, источником которого являются особенности государственного регулирования регионального развития.

Отличительными особенностями специальных режимов налогообложения, как комплексных механизмов налогового регулирования являются следующие:

в рамках каждого специального режима применяется комплекс взаимосвязанных налоговых льгот, которые касаются разных налогов и сборов (в большинстве случаев - НДС, налог на прибыль, пошлина и плата за землю) и применяются одновременно (табл. 3.12,3.13);

специальные налоговые режимы вводятся соответствующим законодательным актом на определенный период;

специальные режимы направлены на стимулирование развития регионов или областей с помощью создания соответствующих условий для интенсификации инвестиционной и инновационной (преимущественно в рамках технопарков) деятельности. Другие цели налогового стимулирования (например, поощрение производства отдельных видов товаров, создание благоприятных условий для отдельных социальных групп плательщиков и др.), которые решаются путем применения локальных налоговых льгот, не присущи специальным налоговым режимам;

для каждого специального налогового режима устанавливаются приоритетные виды и специальные условия осуществления предпринимательской деятельности (например, ограничивается минимальный объем инвестиций), что и обуславливает круг плательщиков;

для средств налогового регулирования этой группы характерным является объединения собственно налоговых льгот с другими мероприятиями неналогового регулирования предпринимательской деятельности.

В Украине впервые специальные режимы налогообложения этого вида были введены в 1995 г. (Северно-Крымская специальная экономическая зона «Сиваш»). Однако после 10 лет существования, в 2005г., все особенности налогообложения субъектов этих режимов были упразднены, что отрицательно повлияло на инвестиционный климат и внешнеторговый баланс страны.

Таблица 3.12

Основные льготы, которые предоставлялись инвесторам на территориях специальных (свободных) экономических зон

Название СЭЗ	Льготы					
	Режим специальной таможенной зоны	Освобождение от налогообложения прибыли	Освобождение от налогообложения инвестиций	Освобождение от уплаты ввозной пошлины и НДС	Освобождение от платы за землю	Освобождение от уплаты сборов в некоторые целевые фондам
"Азов"	+	ставка — 20%	+	—	период освоения участка	+
"Донецк"	+	ставка — 20%	+	—	период освоения участка	+
"Закарпатье"	+	ставка — 20%	—	—	—	+
"Яворов", в т.ч.	—	5 лет, следующие — 50% действующей ставки	—	5 лет	3 года, следующие — 50% действующей ставки	+
"Автопорт "Краковец"	+	5 лет, следующие — 50% действующей ставки	—	+	3 года, следующие — 50% действующей ставки	+
"Славутич"	—	3 года, с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	3 года, с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+
"Курортполис "Трускавец"	—	3 года, с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	+	период освоения, следующие 10 лет — 50% действующей ставки	—
"Порто-франко"	+	3 года, с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	—	—	—

"Рені"	+	ставка — 20%	+	—	—	+
"Порт Крым"	+	ставка — 20%	+	—	5 лет	+
"Интерпорт Ковель"	+	ставка — 20%	—	—	5 лет	+
"Николаев"	только территория судостроительных заводов	3 года, с 4 по 6 год — 50% действующей ставки, с 4 по 10 год — реинвестиция	+	5 лет	5 лет	—

Таблица 3.13

Основные льготы, которые предоставлялись инвесторам на территориях со специальным режимом инвестиционной деятельности (ТПР)

Территории приоритетного развития	Освобождение от налогообложения прибыли	Освобождение от налогообложения инвестиций	Освобождение от уплаты ввозной пошлины и НДС	Освобождение от платы за землю	Освобождение от уплаты сборов в некоторые целевых фондов
Донецкая область	3 года с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	на период освоения	—	+
Луганская область	3 года с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	5 лет	+
Закарпатская область	2 года с 3 по 5 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	—	+
Автономная Республика Крым	3 года с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	5 лет	+
Город Шостка Сумской области	3 года с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	5 лет	—

Житомирская область	3 года с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	5 лет	—
Город Харьков	3 года с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	5 лет	—
Черниговская область	3 года с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	5 лет	—
Волынская область	3 года с 4 по 6 год — 50% действующей ставки	+	5 лет	—	+

Для предотвращения этих отрицательных последствий в ноябре 2005 г. Кабинет Министров Украины был вынужден распространить на субъекты специальных экономических зон механизм отсрочки уплаты импортного НДС путем применения налоговых векселей.

Учитывая ту роль, которую играют СЭЗ и ТПР в обеспечении КСП регионов, целесообразным представляется возрождение этих специальных налоговых режимов на новых условиях, которые будут способствовать недопущению злоупотреблений и необоснованного применения налоговых преференций. К таким условиям относятся: сужение круга приоритетных видов деятельности, более жесткий подход к квалификации инвестиционных проектов и обеспечение целевого использования высвобожденных средств.

Еще одним налоговым механизмом, который хотя и косвенно, но все же влияет на уровень КСП предприятий, является применение альтернативных систем налогообложения.

К альтернативным системам налогообложения в украинском налоговом законодательстве относятся: фиксированный сельскохозяйственный налог, упрощенная система налогообложения, учета и отчетности субъектов малого предпринимательства, а также фиксированный налог с физических лиц - субъектов предпринимательской деятельности.

Первая из этих систем носит отраслевую направленность и является инструментом государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей.

Вторая и третья - направлены на стимулирование развития малого предпринимательства и решение на этой основе комплекса социальных и экономических проблем.

Альтернативность приведенных систем налогообложения обусловлена такими обстоятельствами:

во-первых, переход на одну из этих систем налогообложения обуславливается лишь решением плательщика, который избирает одну из существующих альтернатив;

во-вторых, та же самая деятельность, осуществляемая субъектом предпринимательства, может облагаться налогом только по одной системе налогообложения - обычной, или альтернативной;

В-третьих, каждая из этих систем является альтернативой обычной системе налогообложения, то есть предусматривает соответствующий перечень налогов и сборов, которые являются обязательными к уплате. При этом выбор одной из этих систем освобождает плательщика от уплаты некоторых налогов и сборов, которые предусмотрены общей налоговой системой.

Кроме того, наиболее распространенной из альтернативных систем налогообложения - упрощенной системе - присущи также «внутренняя альтернативность». Так, плательщики единого налога (как юридические, так и физические лица) могут самостоятельно принять решение относительно целесообразности регистрации плательщиками НДС, а для юридических лиц это означает возможность самостоятельного выбора ставки налога.

Системный характер этих инструментов налогового регулирования проявляется в том, что в случае их применения принципиально изменяется структура налоговых платежей плательщиков и объекты налогообложения.

Альтернативные системы налогообложения, кроме содействия детенизации экономики, одновременно решают две проблемы, которые являются чрезвычайно актуальными для современного этапа развития экономики Украины. Первая из них связанная с необходимостью реализации регулирующей функции налогообложения, в частности стимулирование роста объемов деятельности и эффективного использования имеющихся ресурсов, которое оказывает содействие укреплению конкурентных позиций субъектов хозяйствования. Вторая - это дерегулирование предпринимательской деятельности, которое существенным образом снижает расходы государства на администрирование налогов и сборов и расходы плательщиков на подготовку налоговой отчетности, а также уменьшает риск возникновения ошибок и применение штрафных санкций. Этот аспект вместе со снижением налоговой нагрузки во многих случаях является решающим для плательщика.

Поскольку переход на любую из этих систем осуществляется плательщиками исключительно на добровольной основе, он является целесообразным в случае уменьшения налоговой нагрузки. Вследствие этого субъекты альтернативных систем налогообложения

уменьшают совокупные налоговые платежи и получают возможность или уменьшать цену продажи товаров (работ, услуг), или вкладывать средства в развитие своего стратегического потенциала. Оба варианта положительно влияют на уровень конкурентоспособности таких плательщиков.

Налоговая система и налогообложение выступают как фактор внешней среды предприятий. Исходя из этого, возможности субъектов налогообложения активно влиять на характер действия этого фактора являются ограниченными. Более успешные субъекты рынка усматривают движущие силы развития в нестабильной внешней среде нетрадиционное и интенсивное использования имеющихся ресурсов, а также направление стратегического потенциала предприятия на формирование требований и параметров окружения, которым они могут лучше всего отвечать. Таким образом формируется и „механизм внутренней рефлексии, и самоопределения во внешнем окружении” [348].

Характерной особенностью современного этапа развития экономики Украины является высокая динамичность налогового законодательства. Многочисленные изменения законодательных и нормативных актов обуславливают нестабильность условий хозяйствования. Благодаря этому те предприятия, которые быстро реагируют на изменение законодательного поля, способны получить себе временные преимущества перед менее динамичными соперниками. Такие конкурентные преимущества не являются устойчивыми, они достаточно быстро и без существенных расходов могут быть использованы конкурентами. Ключевой при этом является скорость адаптации предприятий к изменяющимся условиям. Благодаря этому, предприятия, которые первые использовали соответствующее “стратегическое окно” могут увеличить продолжительность жизненного цикла других конкурентных преимуществ. Таким образом, быстрая адаптация к новым условиям выступает не отдельным конкурентным преимуществом, а своеобразным катализатором, то есть инструментом, с помощью которого такое предприятие усиливает те конкурентные преимущества, которые у него уже существовали.

На уровне предприятия возможности обеспечения КСП, связанные с налогообложением, прежде всего, заключаются в создании системы налогового планирования. Под налоговым планированием понимается целенаправленная деятельность предприятия, ориентированная на максимальное использование всех нюансов существующего законодательства с целью достижения высочайшего финансового результата путем законной оптимизации хозяйственной деятельности предприятия с точки зрения ее налоговых последствий. Отличительной характеристикой налогового планирования является его альтернативность, которая и обеспечивает возможность налоговой оптимизации. В этом смысле оптимизация налогообложения представляет собой выбор такого варианта ведения хозяйственной деятельности (из множества альтернатив), который обеспечивает наилучший финансовый результат за счет рациональной налоговой политики предприятия и эффективного использования налоговых инструментов в рамках действующего законодательства.

Специфика системы налогового планирования как конкурентного преимущества заключается в следующем [236]:

законная оптимизация налогообложения требует исключительно высокой квалификации связанного с этим персонала предприятия, что требует значительных расходов времени на его подготовку. При этом наличие высококвалифицированных работников на предприятии одновременно является фактором, который поддерживает уже существующие другие конкурентные преимущества;

возможности системы налогового планирования зависят от наличия у предприятия обособленных подразделений и ассоциированных предпринимательских и сопутствующих структур. Поэтому результатом продолжительного существования системы налогового планирования является формирование уникальной организационной структуры и системы хозяйственных связей предприятия, копирование которых со стороны конкурентов не приводит к автоматическому получению аналогичных результатов.

Поэтому наличие у предприятия собственной, хорошо налаженной системы налогового планирования, а, тем более, в условиях высокой динамичности налоговой среды, согласно известной

классификации М. Портера [230], нужно рассматривать как конкурентное преимущество высокого порядка.

Таким образом, механизмы налогообложения в значительной мере влияют на формирование конкурентной среды, условия конкуренции, определяют возможности формирования конкурентных преимуществ и стратегического потенциала предприятий. Это обуславливает особую роль налогообложения в обеспечении постоянной конкурентной позиции национальных товаропроизводителей и повышении конкурентоспособности на уровне страны.

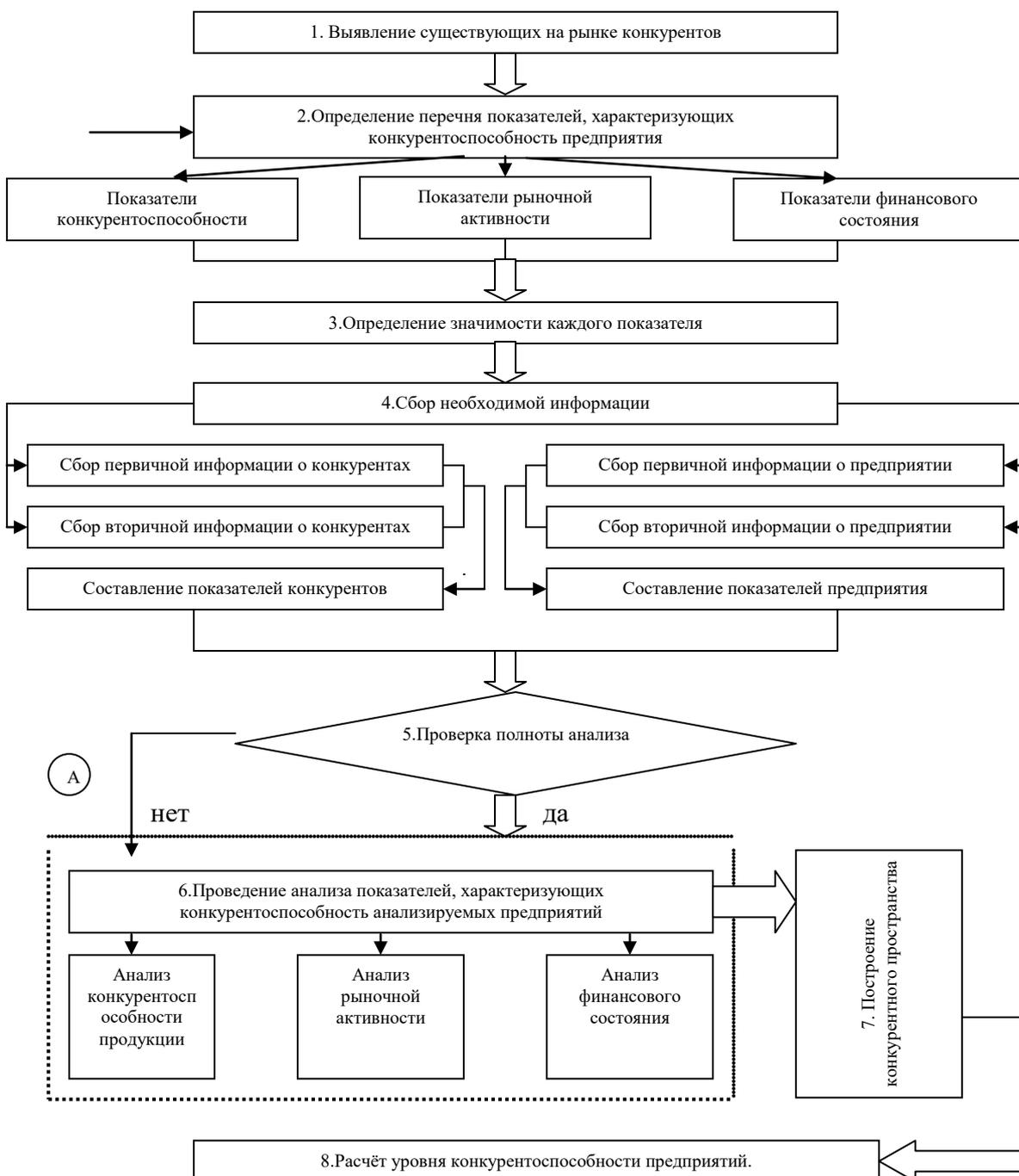
3.3.3. Методика анализа деятельности основных конкурентов

Своевременная адаптация предприятий к условиям нестабильной внешней среды должна проводиться с учетом всестороннего и постоянного анализа деятельности конкурентов, а также определения положения предприятия на рынке товаров и услуг, то есть оценки конкурентной позиции. Целью анализа является определение позиций конкурентов, выявление сильных и слабых сторон их деятельности, оценка собственных возможностей и на этой основе разработка стратегии и тактики конкурентного поведения на рынке. Основными задачами, выполняемыми в процессе анализа, являются:

- отслеживание информации о состоянии предприятий-конкурентов, а также занимаемой ими позиции в конкурентной среде;
- формирование на основе полученной информации модели, обеспечивающей возможное структурирование проблемной ситуации;
- определение позиции предприятия на рынке по отношению к конкурентам;
- выявление сильных/слабых сторон конкурентов, а также угроз, которые исходят от них;
- осуществление прогноза будущих стратегий и решений конкурентов;
- прогнозирование реакции конкурентов на действия предприятия;

- определение влияния конкурентов на уровень конкурентных преимуществ предприятия.

Инструментами анализа являются сбор и обработка информации, необходимой для последующих решений. Последовательность этапов анализа деятельности конкурентов в соответствии с разработанной методикой в виде общей схемы представлена на рис. 3.12. Методика позволяет оценить деятельность конкурентов и сформировать на основании результатов соответствующую конкурентную стратегию предприятия в соответствии со сложившимися внешними и внутренними условиями функционирования.



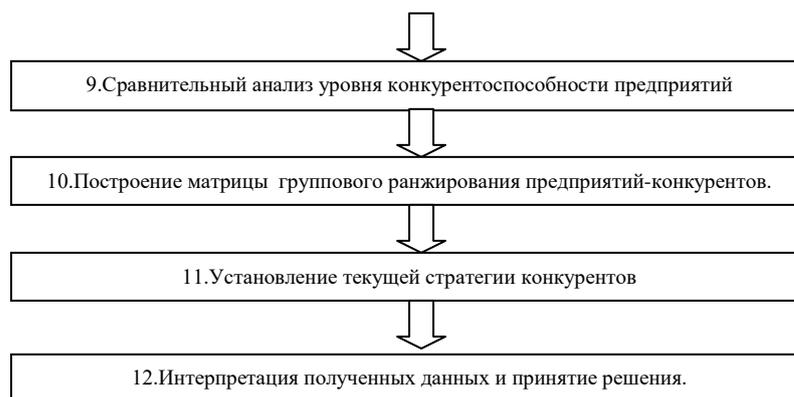


Рис.3.12. Общая схема процесса анализа деятельности основных конкурентов

На практике методика была реализована на примере предприятий коксохимической отрасли промышленности Украины (далее КХЗ).

1. Выявление существующих на рынке конкурентов.

На этом этапе выбираются однотипные предприятия, которые функционируют на рынке однородной продукции и конкурируют между собой. Существует несколько подходов к определению таких предприятий [312] основанных на выборе:

- ближайших конкурентов. При условии олигополистичной конкуренции главным конкурентом может быть одно предприятие, при этом успех конкурента негативно влияет на деятельность предприятия, и наоборот. Анализ главного конкурента может дать необходимую и достаточную информацию для разработки средств противодействий, как в тактическом, так и в стратегическом аспектах;
- сильнейших конкурентов. Результаты анализа дают возможность построить модель наиболее эффективного конкурентного поведения на данном рынке и разработки средств их реализации (имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером);
- предприятий, которым принадлежит значительная суммарная часть рынка (более 50%). Анализ даёт возможность детализировать выводы для разнообразных конъюнктурных ситуаций и разработать как атакующие, так и оборонные действия;
- всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка. Результаты анализа могут быть использованы в планах развития предприятия на перспективу;

- всех возможных конкурентов. Кроме действующих, рассматриваются все потенциальные конкуренты: строящиеся предприятия; имеющие производственные мощности, перепрофилируемые на выпуск или продажу новой продукции без значительных затрат времени и ресурсов; инновационные и новые предприятия, образовавшиеся благодаря приобретению аутсайдеров данной отрасли предприятиями других отраслей; новые совместные предприятия.

На территории Украины в коксохимической отрасли функционируют 11 КХЗ: в донецкой области - ОАО: «Ясеновский КХЗ», «Маркохим», «Донецккокс», «Енакиевский КХЗ», «Макеевский КХЗ», «Авдеевский КХЗ»; в днепропетровской области - ОАО: «Баглейкокс», «Днепродзержинский КХЗ», «Днепрококс»; в луганской области - «Алчевский КХЗ» и в запорожской - ОАО «Запорожкокс». Два предприятия - ЗАО «Харьковский коксовый завод и КГГМК «Криворожсталь» были исключены из выборки из-за незначительного объёма производства данного вида продукции на первом из них, и из-за монополизированного рынка продукции – второе.

2. Определение перечня показателей, характеризующих КСП предприятия. Выбор показателей для количественного анализа КСП предприятий определяется комплексом поставленных задач и отражает единство целей и возможностей описания разных сторон функционирования предприятия [188]. Учитывая сочетание влияния на деятельность предприятия как факторов внутренней, так и внешней среды, а, также основываясь на определениях категорий КСП товара и предприятия, выделены три группы показателей, необходимых для анализа и определения уровня КСП предприятия (рис.3.13):

- КСП товара, отражающая степень его соответствия конкретной потребности и затратам потребителя.

- рыночная активность, характеризующая поведение предприятия в изменяющихся условиях внешней среды.

- финансовое состояние, показывает наличие и эффективность использования ресурсов предприятия.

Каждая из групп включает ряд показателей, которые описывают факторы как движущие силы обеспечения высокого уровня КСП.



Рис.3.13. Структура КСП предприятия

Значение системы показателей обусловлено тем, что каждый из них характеризует ту или иную сторону деятельности предприятия, её динамику, а вся система показателей в целом охватывает все важнейшие аспекты деятельности предприятия. Высокий уровень всех показателей является гарантией КСП предприятия.

3. Определение значимости показателей КСП. Весовые характеристики (коэффициенты значимости) k_i , ($i= 1,2,\dots,n$) показателей КСП определяют при помощи экспертных оценок. Коэффициенты значимости должны удовлетворять двум условиям:

$$0 \leq k_i \leq 1 \text{ и } \sum_{i=1}^n k_i = 1.$$

4. Сбор необходимой информации. Допускается использование как первичной, так и вторичной информации о предприятии и его конкурентах. Основными методами сбора первичной информации являются наблюдение, опрос и эксперимент. Главными источниками первичной информации о конкурентах являются поставщики сырья и материалов, потребители, рекламные агентства, торговые агенты, маркетинговые фирмы, обслуживающие конкурента; различные профессиональные ассоциации, в которые входят конкуренты; персонал предприятия-конкурента и анализируемого предприятия.

Вторичная информация о конкуренте и анализируемом предприятии включает сведения, собранные для других целей и уже прошедшие аналитическую обработку. В связи с этим информация требует проведения дополнительных процедур выбора, ранжирования и обработки, приводящих её в вид, необходимый для проведения анализа. К основным источникам вторичной информации относятся:

отчёты о производственно-хозяйственной деятельности конкурента; аналитические отчёты о деятельности конкурентов, представленные в периодической печати; справочные издания о конъюнктуре рынка, тенденциях и проблемах его развития, включающие данные о конкурентах; мнение потребителей о характеристиках продукции и сервисе конкурентов; материалы арбитражных разбирательств и т.д.

5. Проверка полноты анализа, при которой осуществляется проверка правильности выбора предприятий–конкурентов. Если произошли упущения, то необходимо вернуться ко второму этапу.

6. Анализ показателей, характеризующих КСП анализируемых предприятий. На этом этапе проводится анализ групп показателей, необходимых для определения уровня КСП. Параллельно рассчитываются показателя анализируемого предприятия и предприятий-конкурентов:

а) анализ конкурентоспособности продукции (рис.3.14). Вначале осуществляется выбор образца для сравнения, затем - параметров подлежащих оценке (потребительские и экономические). Определение набора потребительских параметров - важный этап оценки КСП. Его проводит экспертная группа совместно со службой маркетинга. Рекомендации и деятельность этого подразделения необходимы при проведении оценки КСП.

Для потребительских и экономических параметров устанавливается иерархия. На первый план те из них, имеющие наибольшую значимость (весомость) для потребителя. Для этого шага группа экспертов должна располагать надёжной рыночной информацией.

При определении коэффициентов весомости эксперты исходят из условия:

$$\sum_{j=1}^n m_j = 1, \quad (3.19)$$

где m_j - вес j -го параметрического индекса;

n - число анализируемых параметров.

При определении коэффициентов весомости для нескольких групп свойств последовательно эти условия также соблюдаются.

Оценка степени удовлетворённости покупателя потребительскими свойствами изделия проводится с помощью обобщающего параметрического индекса J_n , который определяется по формуле:

$$J_n = m_j \sum_{i=1}^n K_j, \quad (3.20)$$

где K_j – параметрический индекс i -го параметра.

Следует иметь в виду, что ни K_j ни J_n не должны превышать 100%, так как потребность удовлетворенная более чем на 100%-экономически нецелесообразная растрата ресурсов, не имеющая значения для потребителя [175].



Рис.3.14. Этапы анализа КСП товара

После определения параметрических индексов и коэффициентов весомости каждого потребительского параметра, аналогично определяется сводный параметрический индекс по экономическим параметрам $J_{\text{э}}$.

$$J_{\text{э}} = \sum_{j=1}^n m_j K_j, \quad (3.21)$$

где $J_{\text{э}}$ - сводный параметрический индекс по экономическим (стоимостным) параметрам.

Отношение сводных параметрических индексов даёт показатель КСП изделия. Он характеризует степень привлекательности изделия для покупателя [175] :

$$K_{\text{изд}} = (J_n J_{\text{тэп}}) / J_{\text{э}}, \quad (3.22)$$

где J_n - обобщающей параметрический индекс;

$J_{\text{тэп}}$ - групповой показатель по технико-экономическим параметрам;

$K_{\text{изд}}$ - показатель КСП изделия.

Все показатели исчисляются в безразмерных относительных единицах.

б) анализ рыночной активности. На этом этапе в первую очередь определяется ёмкость рынка как сумма объёмов реализации товара на исследуемом рынке всеми продавцами

$$V = \sum_{i=1}^n V_i, \quad (3.23)$$

где V - общая ёмкость рынка;

V_i - объём продаж каждого i -го предприятия, n -общее число предприятий.

В случае отсутствия прямых данных об объёмах реализации каждого предприятия-продавца ёмкость рынка определяют расчётным способом по формуле:

$$V = V_n + V_{\text{вв}} + V_{\text{выв}}, \quad (3.24)$$

где V - общая ёмкость рынка;

V_n - объём поставок товара на территорию рынка местными товаропроизводителями;

$V_{\text{вв}}$ - объём ввоза товара на территорию рынка;

$V_{\text{выв}}$ - объём вывоза товара за пределы территории рынка.

Показатель общей ёмкости рынка позволяет вычислить доли предприятий на рынке и определить тип их конкурентной структуры. Роль предприятия в конкурентной борьбе определяется через величину рыночной доли как в целом на рынке, так и в отдельных сегментах рынка. Это важно, потому что одно и то же предприятие может быть в одном сегменте рынка лидером, в другом сегменте - аутсайдером, а в целом на рынке иметь средние конкурентные позиции.

При помощи показателя рыночной доли можно оценить уровень КСП предприятия с точки зрения освоения им рыночного потенциала. Как правило, с увеличением рыночной доли позиция предприятия выглядит более устойчивой. В практических расчётах рыночная доля предприятия определяется по формуле [31,210]:

$$D_i = \frac{Q_i}{V} 100\% , \quad (3.25)$$

где D_i - доля рынка каждого i -го предприятия;

Q_i - объём предложения на рынке каждого i -го предприятия;

V - общая ёмкость рынка.

Далее анализ рыночной доли может проводиться в следующих направлениях:

- анализ динамики рыночной доли осуществляют с помощью показателя темпов прироста рыночной доли. По нему можно судить о тенденциях изменения рыночной доли предприятия и его конкурентов.

- анализ влияния различных факторов на величину рыночной доли проводятс использованием инструментария факторного анализа, что позволяет количественно описать степень влияния того или иного фактора на конечный результат.

- анализ внутренней структуры рыночной доли предпринимают для оценки, насколько ее рост обеспечен пропорциональным экономическим ростом выручки от реализации продукции. Необходимость подобной оценки объясняется тем, что увеличение рыночной доли предприятия не всегда сопровождается усилением его текущей экономической позиции на рынке. И, наоборот, уменьшение доли - не всегда результат ухудшения показателей прибыли и рентабельности.

Имея результаты расчётов рыночной доли, целесообразно построение матрицы БКГ [50,107,194,224,283,323,] для определения принадлежности каждого предприятия к группе, в зависимости от своих характеристик и условий рынка.

в) анализ финансового состояния. Финансовые показатели являются основой КСП предприятия, гарантом эффективной реализации экономических интересов всех участников финансовых отношений. Финансовое состояние выражает способность предприятия эффективно реагировать на дестабилизирующие действия конкурентов, выполнять свои долговые обязательства, поддерживать или наращивать доходность бизнеса. При осуществлении анализа целесообразно применить сравнительную рейтинговую оценку финансового состояния, рентабельности и деловой активности. Итоговая рейтинговая оценка учитывает параметры финансово-хозяйственной и производственной деятельности предприятия. При её построении применяются данные о производственном потенциале, рентабельности продукции, эффективности использования производственных и финансовых ресурсов, состояния и размещения основных и оборотных средств, их источниках и другие показатели предприятия.

В основе расчёта показателя рейтинговой оценки лежит сравнение предприятий по каждому показателю финансового состояния, рентабельности и деловой активности с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по всем сравниваемым показателям [280].

В общем виде алгоритм сравнительной рейтинговой оценки может быть представлен в виде последовательности следующих действий: множество оцениваемых показателей представляется матрицей $A = \{a_{ij}\}$, то есть таблицей, где по строкам проставляют значения показателей ($i= 1,2,\dots,n$), а номера столбцов соответствуют номерам предприятий ($j=1,2,\dots, m$); по каждому показателю определяют максимальное $a_{im+1} = \max_j \{a_{ij}\}$ или минимальное $a_{im+1} = \min_j \{a_{ij}\}$ значение и заносят в столбец условного «эталонного» предприятия с номером ($m+1$); показатели исходной матрицы A

нормируют по каждому показателю «эталонного» предприятия по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{im+1}}, \quad (3.26)$$

где x_{ij} - нормализованный i -ый показатель конкурентоспособности j -го предприятия;

a_{ij} - значение i -го показателя у j -го предприятия;

a_{im+1} - эталонное значение i -го показателя;

для каждого анализируемого предприятия значение его рейтинговой оценки определяется по формуле

$$R_j = \sqrt{x_{1j}^2 + x_{2j}^2 + \dots + x_{nj}^2}, \quad (3.27)$$

где R_j - рейтинговая оценка для j -го предприятия;

x_{ij} - нормализованный i -ый показатель КСП j -го предприятия;

проводится ранжирование предприятий по убыванию рейтинговой оценки. В соответствии с представленной формулой, наивысший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением $R = \max_j \{R_j\}$, где ($j=1,2,\dots,m$).

7. На следующем этапе строят конкурентное пространство в трёхмерной плоскости [176,280], образуемое показателями уровня КСП выпускаемой продукции (ось Ox), финансового состояния (ось Oy) и величины рыночной доли (ось Oz), на которое наносят координаты анализируемых предприятий. Позиционируя предприятия, очерчивают пространство, принадлежащее каждому из них. Объём, занимаемый каждым предприятием в конкурентном пространстве, соответствует уровню его КСП на данном рынке.

8. Расчёт уровня КСП предприятий проводят по формуле [108]

$$K_i = R \times a \times K_{\text{изд}} \times b \times D \times c, \quad (3.28)$$

где K_i - КСП предприятия;

R - рейтинговая оценка финансового состояния предприятия;

$K_{\text{изд}}$ - КСП продукции предприятия;

D - величина рыночной доли предприятия;

a, b, c - коэффициенты значимости соответственно финансового состояния, КСП продукции и величины рыночной доли.

9. Итогом расчётов уровня КСП предприятий является результативная матрица, которая отражает этот уровень для каждого предприятия, действующего на рынке. Целесообразно проводить сопоставление уровня КСП отдельных предприятий со средним и наилучшим значениями на рынке [108].

10. Построение матрицы группового ранжирования предприятий-конкурентов проводят с идентификацией наиболее опасных конкурентов, которые делят на группы в зависимости от преимуществ, завоёванных предприятиями, и таким образом устанавливают их роль в конкурентной борьбе. Для каждой группы конкурентов характерны конкретные концепции поведения на рынке. Матрица группового ранжирования конкурирующих предприятий отражает темпы прироста рыночной доли и темпы прироста уровня КСП всех предприятий действующих на рынке, показывает, насколько соотносятся конкурентные позиции каждого из них с эталоном, определяет основных конкурентов, потенциально опасных и лидеров для анализируемого предприятия. В общем виде алгоритм построение матрицы группового ранжирования может быть представлен в виде последовательности следующих действий:

а) для каждого предприятия определяют показатели темпа прироста рыночной доли [108] по формуле

$$T_{pdi} = \frac{1}{m} \frac{D_i^n - D_i^{t_0}}{D_i^{t_0}} 100\% , \quad (3.29)$$

где T_{pdi} - темп прироста рыночной доли i -го предприятия, %;

$D_i^t (D_i^{t_0})$ - рыночная доля i -го предприятия во времени $t(t_0)$, %;

m - количество лет в анализируемом периоде;

б) для предприятия определяют показатели темпа прироста уровня КСП на основании средней геометрической

$$TP_i = \sqrt[n]{T_{i1} * \dots * T_{in}} , \quad (3.30)$$

$$T_{in} = \frac{K_i^t}{K_i^{t-1}} 100\% , \quad (3.31)$$

$$T_{ki} = TP_i - 100 , \quad (3.32)$$

где TP_i - темп роста уровня КСП i -го предприятия, %;

T_{in} - уровень КСП i -го предприятия в процентах к уровню КСП того же предприятия в предшествующем году, %;

- T_{ki} - темп прироста уровня КСП i -го предприятия, %;
- $K_i^t (K_i^{t-1})$ - уровень КСП i -го предприятия во времени $t(t-1)$, %;
- n - количество лет в анализируемом периоде.

из анализируемых предприятий делается выборка:

- предприятие-лидер - $\max(T_{poi})$;
- предприятие-аутсайдер - $\min(T_{poi})$;
- предприятие-лидер - $\max(TP_i)$;
- предприятие-аутсайдер - $\min(TP_i)$;

в) по результатам расчётов составляется матрица группового ранжирования предприятий, основанная на перекрёстной классификации динамики их рыночных долей и уровней КСП.

г) для нахождения предельных границ матрицы необходимо:

- на оси «х» отложить $\max(T_{poi})$ и $\min(T_{poi})$;
- на оси «у» отложить $\max(TP_i)$ и $\min(TP_i)$;

д) поскольку рассчитанные показатели изменяются во времени, для более глубокого анализа следует установить предельные границы матрицы на основе прогнозных показателей рыночных долей и уровней КСП с помощью выявления тренда. Тренд (обычно называемый временным) отображает тенденцию изменения явления во времени. Целесообразно использовать период прогноза, равный 5 годам. Одним из наиболее приемлемых методов обработки рядов динамики в целях устранения случайных колебаний и выявления тренда является выравнивание уровней ряда по аналитическим формулам (аналитическое выравнивание). Его суть заключается в замене фактических уровней y_i теоретическими \hat{y}_i , которые рассчитаны по определённому уравнению, принятому за математическую модель тренда, где теоретические уровни ряда рассматриваются как функция времени: $\hat{y}_i = f(t)$. При этом каждый фактический уровень y_i рассматривается как сумма двух составляющих: $y_i = f(t) + \varepsilon_i$, где $f(t) = \hat{y}$ - систематическая составляющая, отражающая тренд и выраженная определённым уравнением, а ε_i - случайная величина, вызывающая колебания

уровней вокруг тренда. Задачи аналитического выравнивания сводятся к следующему:

- определение на основе фактических данных вида гипотетической функции $\hat{y}_t = f(t)$, способной наиболее адекватно отразить тенденцию развития исследуемого показателя;
- нахождение по эмпирическим данным параметров указанной функции;
- расчёт по найденному уравнению теоретических (выравненных) уравнений.

В аналитическом выравнивании наиболее часто используются простейшие функции:

- линейная : $y_t = a_0 + a_1 t$;
- показательная: $\hat{y}_t = a_0 a_1^t$;
- гиперболическая: $\hat{y}_t = a_0 + \frac{a_1}{t}$;
- парабола 2-го (или более высокого порядка): $\hat{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$;
- ряд Фурье: $\hat{y}_t = a_0 + \sum_{k=1}^m (a_k \cos kt + b_k \sin kt)$;

Наиболее распространённый метод нахождения параметров аналитического уравнения при выравнивании рядов динамики – метод наименьших квадратов. В этом методе учитываются все эмпирические уровни и должна обеспечиваться минимальная сумма квадратов отклонений эмпирических значений уровней y от теоретических \hat{y}_t , то есть для линейной функции

$$S = \sum (y - a_0 - a_1 t)^2 = \min \quad (3.33)$$

Дальнейшее решение сводится к задаче на экстремум, то есть определению того, при каком значении a_0 и a_1 функция двух переменных может достигнуть минимума. Для этого, решается система двух уравнений с двумя неизвестными. Прогнозные значения рядов динамики можно получают, применяя экстраполяцию тренда.

При исследовании динамических рядов иногда возникает ситуация, когда случайные ошибки исходных данных не являются независимыми. Если последовательные значения реализации ошибок e_t коррелируют между собой, то существует автокорреляция ошибок,

также приводящая к росту ошибок модели. Поэтому, чтобы судить об адекватности модели, необходимо оценить независимость остатков. Одним из методов выявления автокорреляции остатков является метод Дарбина-Уотсона, основанный на критерии [Ч80]

$$d = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^n e_t^2} \quad (3.34)$$

При отсутствии автокорреляции $d \approx 2$, при полной положительной автокорреляции $d \approx 0$, при полной отрицательной - $d \approx 4$. Если в остаточных величинах обнаруживается автокорреляция, это признак неадекватности выбранного уравнения тренда;

е) матрица выявляет четыре типовых положения (квадранта), отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальных возможностей противостоять давлению конкурентов. Для детального анализа позиций предприятий допускается разбиение матрицы на 16 квадрантов, путём нахождения в каждом квадранте медиан на соответствующих осях «х» и «у» (рис.3.15).

ж) для оценки конкурентной позиции предприятий необходимо обозначить их положение в рамках данной матрицы, используя расчётные данные темпов роста уровня КСП и рыночной доли. Наиболее значимый статус (соответственно конкурентную позицию) имеют предприятия первого квадранта; наименее слабый - предприятия 16-го квадранта. В квадранте 1 находятся рыночные лидеры, имеющие максимальные темпы прироста уровня КСП, максимальную рыночную долю продаж, являющиеся лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и т.д. Высокие темпы прироста рыночной доли свидетельствуют не только об улучшении показателей работы предприятия, но и увеличении ёмкости рынка, оживлении спроса, восстановлении хозяйственных связей и т.д. Стратегически ориентированным предприятиям этого квадранта в будущем следует сохранять хорошее финансовое состояние и повышать уровень КСП производимой продукции. Для предприятий-лидеров характерным поведением является оборона.

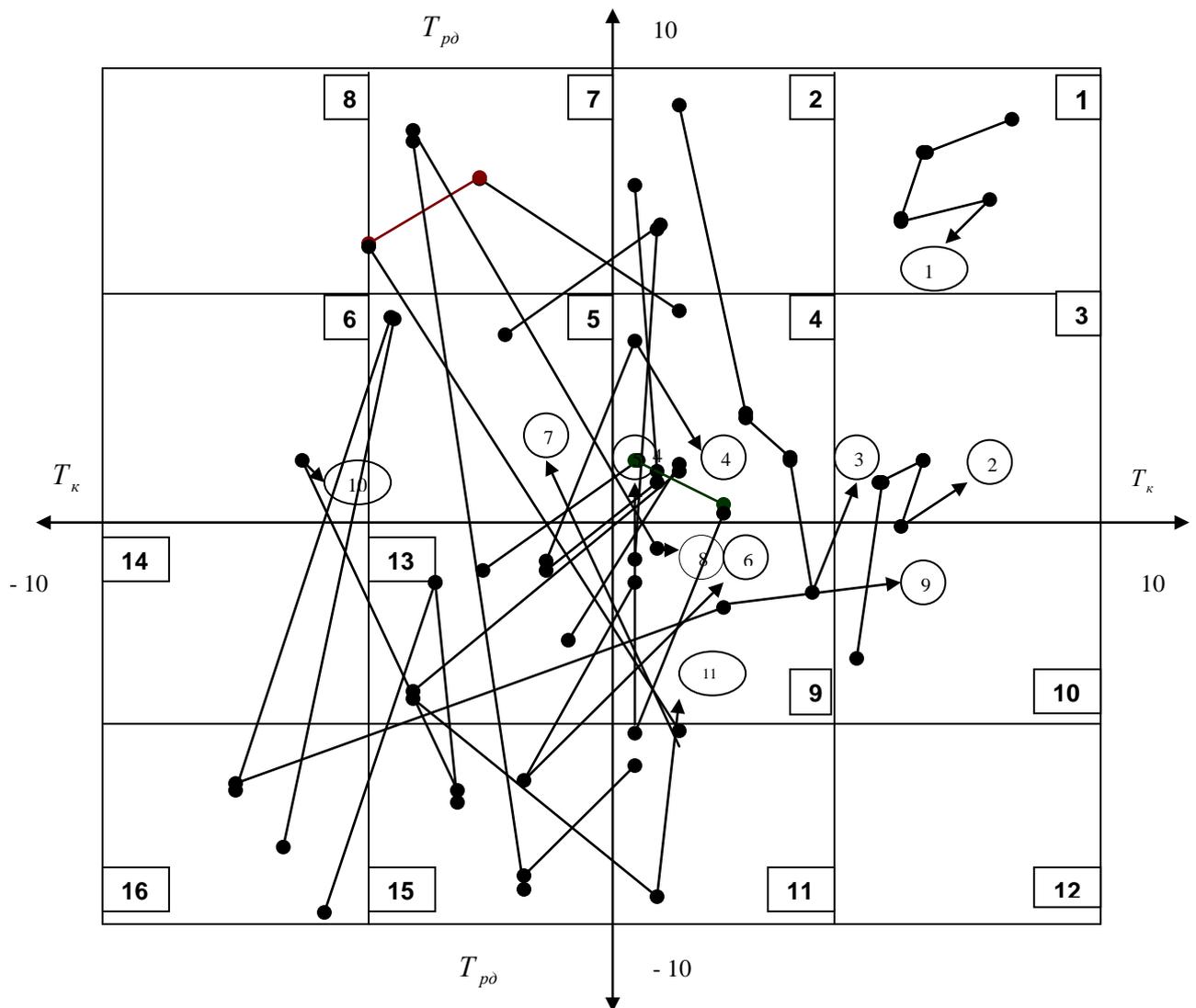


Рис.3.15. Матрица группового ранжирования предприятий, конкурирующих на рынке

Условные обозначения: T_k - темпы прироста уровня КСП предприятий; $T_{рд}$ - темпы прироста рыночной доли; цифрами от 1 до 11 обозначены коксохимические предприятия, входящие в исследуемый кластер.

В квадрантах 2 и 3 находятся рыночные претенденты на лидерство, которые борются за увеличение темпов прироста уровня КСП предприятия и рыночной доли продаж, проводя демпинговую политику. Для них характерна стратегия атаки по всем направлениям. Стратегические задачи этих предприятий состоят в росте предложения производимой продукции за счёт повышения производительности труда, инвестиций в основное производство, обновления производственных фондов. Эти меры влекут за собой увеличение темпов прироста рыночной доли и уровня КСП, при этом появляется возможность переместиться на позиции лидера.

Претенденты, как правило, протидеятствуют атакам со стороны рыночных последователей.

В квадранте 4 помещаются рыночные последователи, проводящих политику следования за отраслевым лидером, не рискуя, но и не проявляя пассивности. Предприятия этой группы осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно, так как рассчитывают на меньшие ресурсы.

В квадранте 5 находятся предприятия, утрачивающие свои позиции за счёт ухудшения финансового состояния, снижения объёмов продаж производимой продукции, уменьшения инвестиций в основной капитал, отказа от применения инновационных разработок.

Темпы прироста уровня КСП предприятий 7 квадранта находятся на относительно низком уровне при удовлетворительных темпах прироста рыночной доли, Результативность их деятельности недостаточна для устойчивости позиций в отрасли. В основном это связано с устареванием основных производственных мощностей, малыми объёмами капиталовложений в модернизацию и реконструкцию, что может повлечь за собой финансовый крах. Основными задачами таких предприятий являются улучшение финансового положения за счёт привлечения инвестиций (или осуществления приватизации), изменения стратегии управления, повышения качества изготавливаемой продукции и т.д.

В квадранте 8 помещены предприятия со слабой конкурентной позицией, характеризующиеся низкими темпами прироста уровня КСП и максимальной долей рынка. Они, как правило, утрачивают свои позиции на рынке в связи с устареванием основных производственных фондов, большой энергоёмкостью производства, низким качеством продукции. Одной из основных стратегических задач предприятий этого квадранта является привлечение инвестиций, проведение инноваций для создания конкурентоспособной продукции.

В квадранте 9 расположены предприятия со слабой конкурентной позицией, которые характеризуются низкими темпами прироста рыночной доли, стремящейся к нулю при нормальных темпах прироста уровня КСП. Причины кроются в неправильно поставленных стратегических задачах и ошибках в управлении

предприятием, следствием чего может стать резкое снижение уровня КСП и банкротство. Основная задача этого сектора - увеличение рыночной доли (например, за счёт роста предложения).

В квадранте 10 собраны предприятия со средней конкурентной позицией, для которых характерны высокие темпами прироста уровня КСП и низкий показатель прироста рыночной доли рынка. Такие предприятия при правильно проводимой маркетинговой политике и хорошем управлении могут изменить свои позиции на рынке.

В квадрантах 11 и 12 размещаются предприятия, действующие в рыночных нишах (маленьких рыночных сегментах), которые по ряду причин не обслуживают другие участники конкуренции. Для них характерен высокий уровень специализации и цен, ограниченный круг клиентов. В своей деятельности предприятия максимально зависят от клиентов и опираются на них.

В квадранте 13 собраны предприятия-аутсайдеры, постепенно утрачивающие свои конкурентные позиции и ожидающие банкротства.

Предприятия 14 и 15 квадрантов требуют срочного «оздоровления», так как их темпы прироста уровня КСП стремятся к минимальным при очень низких темпах прироста рыночной доли. Как правило, это связано с задолженностью по кредитам, незаинтересованностью менеджмента, излишних производственных мощностях. При негативном развитии ситуации такое предприятие также ждет банкротство.

В квадранте 16 помещаются предприятия-банкроты, принявшие режим внешнего управления и проводящие мероприятия по выходу из кризиса (путем санации), либо ликвидирующиеся;

з) в заключение построения матрицы группового ранжирования определяются основные конкуренты анализируемого предприятия. Для этого определяется эталон (база) развития как точка евклидова пространства, координатами которой являются максимальные значения темпов прироста уровня КСП и доли рынка. Степень приближения исследуемых предприятий к эталону следует определять как евклидово расстояние в евклидовом пространстве $W'(\max T_{pdi}, \max T_{ki})$. Расчёт евклидова расстояния как меры сравнения конкурентной позиции анализируемого предприятия и предприятия-эталона определяется по формуле [241]

$$W^k = \sqrt{\sum ((T_{p\partial i} - T'_{p\partial i})^2 + (T_{ki} - T'_{ki}))^2} , \quad (3.35)$$

где W^k - евклидово расстояние между показателями темпов прироста рыночной доли и уровня КСП предприятия-эталона и k -го анализируемого предприятия;

$T_{p\partial i}, T'_{p\partial i}$ - показатели темпа прироста рыночной доли на i -м анализируемом предприятии и предприятии-эталоне соответственно;

T_{ki}, T'_{ki} - показатели темпа прироста уровня КСП i -го анализируемого предприятия и предприятия-эталона соответственно.

Область значений этих расстояний не ограничена, поэтому использовать расстояние W^k в качестве значения обобщающего показателя нецелесообразно. Для определения обобщающего показателя используют формулу

$$R^k = 1 - W^k / W_m^k , \quad (3.36)$$

где $W_m^k = \max W^k$. При таком способе расчёта конкурентная позиция будет изменяться в интервале 0-1. Конкурентная позиция предприятия-эталона равна 1. Чем ближе показатели конкурентной позиции анализируемого предприятия к эталону, тем ближе значение показателя к единице, и наоборот.

Подход позволяет оценить конкурентную позицию анализируемого предприятия и предприятий конкурентов. На основании анализа был определён лидер отрасли, занимающий самые лучшие конкурентные позиции – КХЗ 1;

и) заключительным шагом является определение основных конкурентов изучаемого предприятия, к которым относятся:

- лидер рынка, позиции которого в конкурентной среде должны являться стратегической задачей для предприятия;
- основные конкуренты, с показателем конкурентной позиции равным или приближённым к анализируемому предприятию;
- атакующие, с показателем конкурентной позиции несколько меньшим, чем у анализируемого предприятия.

Предприятия, имеющие меньший и очень удалённый показатель конкурентной позиции, не угрожают анализируемому предприятию;

к) текущую стратегию конкурента устанавливают, исследуя траекторию его движения в матрице, а также в конкурентном пространстве (этап 8). Исходя из установленной стратегии конкурента, анализируемое предприятие может скорректировать свои действия на будущее, своевременно среагировать на изменения и разработать стратегию дальнейшего развития на рынке.

Установлено, что за период 2000-2005 г.г. наилучшую конкурентную позицию в кластере и наивысший уровень КСП (2005г. - 1,97), а также наибольшую долю на рынке (2005г. – 0,21) имеет КХЗ №1, который является лидером на отечественном рынке (таблица). Для сохранения своих позиций ему необходимо реализовывать стратегию обороны от претендентов на лидерство (претендентами являются КХЗ № 2 и №3 (в 2005г. уровень КСП составил соответственно 1,23 и 1, 23; доля рынка соответственно 0,13 и 0,11), а также применять конкурентную стратегию минимизации издержек. Комментарии относительно конкурентных позиций остальных предприятий, входящих в анализируемый кластер, приведены в табл.3.14.

Таблица 3.14

Позиционирование коксохимических предприятий на рынке

Обозначение предприятия	№ квадранта	Позиция в кластере и рекомендуемая стратегия развития
1	2	3
КХЗ №1	1	Рыночный лидер: максимальная доля рынка, лидер в ценовой политике, оптимизация затрат, хорошо налажена поставка давальческого сырья. Стратегия: оборона от претендентов на лидерство, применение конкурентной стратегии минимизации издержек.
КХЗ №2	3	Претендент на лидерство: борьба за увеличение доли рынка, повышение уровня КСП продукции. Стратегическая задача: увеличение предложения, рост инвестиций в основное производство (ОП), обновление основных производственных фондов (ОПФ), снижение издержек, повышение качества продукции, выход в новые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ). Стратегия : противодействие атакам рыночных последователей, минимизация издержек, укрепление позиций на рынке.
КХЗ №3	3	Претендент на лидерство: борьба за увеличение доли рынка, повышение уровня КСП продукции. Стратегическая задача: увеличение предложения, рост инвестиций в ОП, обновление ОПФ, снижение издержек, повышение качества продукции, выход в новые СЗХ. Стратегия :

		противодействие атакам рыночных последователей, минимизация издержек, укрепление позиций на рынке.
КХЗ №4	4	Рыночный последователь: следование за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивность. Стратегия: минимизации издержек, повышение качества продукции.
КХЗ №5	4	Рыночный последователь: следование за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивность. Стратегическая задача: создание полного цикла переработки, увеличение доли экспорта, замена устаревшего оборудования. Стратегия: минимизации издержек.
КХЗ №7	5	Утрачивает свои позиции. Это происходит за счёт ухудшения финансового состояния, снижения объёмов продаж продукции, уменьшения инвестиций в основной капитал, низкое качества продукции. Стратегия : сохранение позиций, минимизация издержек, повышение качества продукции.
КХЗ №9	10	Средняя конкурентная позиция: высокие темпы прироста уровня КСП, низкий показатель прироста рыночной доли. При правильной маркетинговой политике и хорошем управлении существует возможность изменить позицию.
КХЗ №6, №8	9	Слабая конкурентная позиция. Потеря занимаемой доли рынка в прошлом привела к потере конкурентных позиций и снижению уровня КСП. Стратегическая задача: увеличение доли рынка, повышение уровня КСП.
КХЗ №11	9	Слабая конкурентная позиция. Потеря занимаемой доли рынка в прошлом привела к потере конкурентных позиций и снижению уровня КСП. Если предприятие не привлечёт инвестиции для пополнения собственных оборотных средств для технического переоснащения и дальнейшего развития, ему может грозить банкротство.
КХЗ №10	6	Аутсайдер. Необходимо «оздоровление», темпы прироста уровня КСП снижаются при низких темпах прироста рыночной доли. Стратегическая задача: ликвидация долгов по кредитам и излишних производственных мощностей, минимизация издержек, повышение качества продукции.

л) в завершение осуществляется интерпретация полученных данных и принятие решения: оценка полезности каждого результата с точки зрения задач проведённого анализа; выводы относительно оценки состояния исследуемых показателей деятельности конкурентов; выявление резервов повышения уровня КСП предприятия; разработка предложений по эффективному использованию резервов повышения уровня КСП; принятие решений о разработке рекомендаций по улучшению позиционирования предприятия в конкурентной среде и их реализация; формирование соответствующей конкурентной стратегии предприятия

Определение основных предприятий-конкурентов является трудоёмким исследованием, однако его результаты позволяют определить стратегические направления финансовой и хозяйственной

деятельности предприятия, что необходимо для правильного выбора соответствующей этому конкурентной стратегии.

3.3.4. Организация мониторинга конкурентной среды

Внедрение современных агрессивных методов конкурентной борьбы, динамичность конкурентной среды требуют соответствующего формирования системы мониторинга. Она необходима предприятию для удержания своих конкурентных позиций путём изучения происходящих изменений в области экономики, политики, экологии, технологии, финансовой сфере с тем, чтобы определить тенденции и условия будущей конкурентной среды.

Трансформационные условия отечественного рынка определяются рядом факторов как общеэкономического масштаба, так и уровней отдельных хозяйствующих субъектов. Развитие экономических реформ в значительной степени ускорило распространение конкурентных отношений, существенно выросла роль информационного обеспечения в управлении. Для принятия управленческих решений необходим систематический анализ и максимально точное прогнозирование динамики ряда социально-экономических показателей, а осуществить это можно только на базе регулярной аналитической и прогнозной деятельности. Помимо этого, у каждого предприятия существуют внутренние причины, определяющие важность постоянного контроля происходящих в отрасли изменений. процессов, Для того, чтобы узнать, какие благоприятные возможности открывает рынок и какие угрозы подстерегают предприятие, необходимо регулярное отслеживание конкурентной среды.

Таким образом, необходима система обеспечения процесса принятия управленческих решений на уровне отдельных предприятий, центральным звеном которой должна быть система мониторинга конкурентной среды.

Анализ литературных источников [131,194,222,241,253,325] свидетельствует об отсутствии единого подхода к определению термина «мониторинг». Классическая концепция мониторинга появилась в начале 70-х гг. XX в. как составной элемент

исследований мирового общества в рамках специальной комиссии по проблемам окружающей среды [131]. Согласно трактовке комиссии мониторинг должен был обеспечивать три основных вида деятельности [211]: систематическое наблюдение за состоянием окружающей среды; определение возможных изменений состояний окружающей среды; контроль изменений и проведение мероприятий по управлению состоянием окружающей среды.

То есть, с точки зрения экологии, мониторинг - это наблюдение, оценка и прогнозирование состояния окружающей среды в связи с хозяйственной деятельностью человека. В связи с негативным воздействием жизнедеятельности человека на окружающую среду, во многих странах разработаны системы экологического мониторинга. Также определяется мониторинг и в энциклопедии [268].

За минувшие десятилетия первичная концепция мониторинга претерпела существенные изменения. Сейчас в понятии «мониторинг» можно выделить несколько ключевых аспектов. Прежде всего, его нужно понимать в контексте функций управления как подход, дополняющий СУ. И если общей задачей СУ является выявление основополагающих целей и определение способов их достижения, то есть создание «искусственной реальности», то мониторинг - «реальность искусственного»- обеспечение существования его в пространстве и времени.

В кратком словаре современных понятий и терминов [144] дано следующее определение: мониторинг (англ. monitoring)- 1) регулярное наблюдение, оценка и прогноз (с помощью электронных средств) состояния окружающей среды, а также различных процессов, происходящих в некоторых странах; 2) сбор информации с целью изучения общественного мнения по какому-либо вопросу. Т. Евдокимова и Г. Маховикова считают, что «мониторинг- комплекс наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызываемые деятельностью человека» [87].

В медицине под понятием «мониторинг» чаще всего подразумевается система данных, включаемых в индивидуальную карточку человека. При комплектовании машин скорой помощи персональными компьютерами, оснащёнными радиомодемами, понятие мониторинга, по их мнению, расширяется за счёт

возможностей получения в короткий промежуток времени сведений о пострадавшем при оказании экстренной медицинской помощи.

Авторы работы [252] считают, что при обучении менеджеров мониторинг «знаний и степени общего усвоения программы обучения» должен заменить обычные зачёты, экзамены и т.д. с достижением конечной цели- обнаружения слабых мест обучающегося в его подготовке и получения советов для устранения обнаруженных недостатков и возможности объективнее оценить способности и уровень усвоения программы. В систему мониторинга предлагается включить психодиагностику организаторских способностей и ряда профессиональных качеств, необходимых современному деловому человеку.

Научной разработке эколого-экономического мониторинга предприятий посвящён ряд исследований [10,67,118,273]. Существует проблема корректировки губительного воздействия предприятия на человека. Эту проблему можно решать на основе методов принятия решений и управления сложными системами и объектами. Инструментом, который наиболее адекватно отвечает этим требованиям, является эколого-экономический мониторинг.

В программе реформирования государственной статистики [118] было предложено определение статистического мониторинга – это процесс текущего наблюдения, контроля, оценки, анализа и прогноза ключевых процессов в обществе на основе информационных ресурсов Госкомстата. Ключевыми (наиболее важными для жизни общества) являются социальные, экономические, демографические, экологические, финансовые и другие процессы.

В сфере общественных наук практическое применение принципов мониторинга ранее осуществлялось преимущественно при проведении систематических социологических осмотров и наблюдений. Однако в условиях значительного роста неопределённости и непредсказуемости изменений конкурентной среды процедуры мониторинга стали широко использоваться для изучения, оценки и прогнозирования сложных социально-экономических процессов развития предприятия и экономики в целом.

Цель социально-экономического мониторинга состоит в получении и обработке упреждающей информации о состоянии системы и

тенденциях её развития. Эта цель достигается посредством использования некоторых групп явления, параметров, факторов, входящих в понятную форму «мониторинговые индикаторы», формирующуюся по критериям комплексности, интегративности отражения результирующего состояния основных причинных взаимодействий в их количественных и качественных взаимосвязях [145]. По мнению отдельных ученых [111], главной целью социально-экономического мониторинга является сбор, изучение и подготовка информации для анализа и принятия экономических решений на разных уровнях управления.

Сущность экономического мониторинга трактуется [131] как система управления состоянием мониторинговой среды с реализацией следующих функций: наблюдение за динамикой среды; накопление новых знаний о среде и источниках влияния на неё; диагностика отклонений фактического состояния среды от нормы; регулирование этих отклонений. Экономический мониторинг охватывает все сферы деятельности предприятия и имеет подсистемы, в качестве которых можно рассматривать мониторинг реализации инвестиционных программ, финансовый и др. Понятие о подсистемах мониторинга по многим аспектам повторяет понятие о его системе. Так, И. Пликус определяет финансовый мониторинг как «специально организованное, систематическое и безостановочное наблюдение за финансовым состоянием объекта и оперативной его оценкой» [233]. А. Завгородний, Г. Вознюк, Т. Смовженко считают, что «мониторинг текущей финансовой деятельности - это система постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами финансовой деятельности предприятия в условиях постоянно изменяющейся конъюнктуры финансового рынка» [97]. Конструктивно определение финансового мониторинга Б. Сюркало, как единой системы непрерывного сбора, систематизации и обработки информации и построения на её основе прогнозируемых показателей деятельности с целью принятия управленческих решений [277].

Распространённой сферой применения мониторинга является изучение финансового состояния банков. Задачи мониторинга в этом случае состоят в отслеживании изменений финансовых показателей и коэффициентов за исследуемый период, не только для

подтверждения устойчивости или корректировки лимита риска, установленного для анализируемого банка, но и для определения сильных и слабых сторон контрагента, который одновременно может выступать в качестве конкурента на рынке банковских продуктов и услуг [357]. Такой мониторинг позволяет определить основные направления развития и спецификации банка, которая может изменяться с течением времени.

В соответствии с определением, данным в словаре «Рыночная экономика», «мониторинг- это постоянное наблюдение за ходом какого-нибудь явления или процесса с целью определения закономерностей и особенностей его развития. Мониторинг экономических явления и процессов имеет целью определение их соответствия общественным интересам, конкретным целям и задачам, заранее намеченным целям и результатам» [39]. Наиболее распространённой сферой применения мониторинга при исследовании экономических явлений и процессов является изучение состояния рыночного окружения предприятия. Ф. Котлер определял, что непрерывный мониторинг рыночной среды позволяет поддерживать стойкий рост производства и стабильный маркетинговый процесс [140]. По мнению Г. Бирмана, мониторинг рыночной среды представляет собой систему постоянного наблюдения чётко определённых данных, то есть наблюдение за параметрами рынка с помощью набора индикаторов с целью точного определения конъюнктуры рынка и обеспечения базы для непрерывного прогнозирования рыночной ситуации [33].

Синтезируя определения, можно сформулировать следующее: мониторинг- это регулярное наблюдение, оценка и прогноз различных процессов. Здесь необходим акцент на том, что мониторинг обязательно включает наблюдения, но его задачи значительно шире, поскольку в ходе мониторинга на основе данных наблюдения - зафиксированных фактических данных об изменении в составе определённых показателей различных процессов - должны проводится: оценка текущего состояния процесса; установление определённых закономерностей протекания и осуществление прогнозирования процессов; визуализация результатов.

Таким образом, учитывая, что конкретная структура, методы и способы мониторинга определяются объектной областью, в которой он используется, можно сформулировать понятие мониторинга конкурентной среды, под которым следует понимать комплекс взаимозависимых действий, направленных на постоянный контроль за состоянием факторов конкурентной среды предприятия и разработка способов адаптации к их изменениям, основывающихся на своевременной оценке и прогнозировании ключевых процессов в данной среде на базе полученной информации.

Целью организации мониторинга является понимание текущего состояния и тенденций развития конкурентной среды, в которой находится предприятие для принятия обоснованных решений по управлению происходящими процессами.

Основной задачей мониторинга конкурентной среды является своевременное выявление и прогнозирование тенденций развития конкурентных ситуаций, влияющих на устойчивое конкурентное положение предприятия, в целях разработки и реализации мер по использованию открывающихся возможностей или предупреждению надвигающихся угроз, способствующих обеспечению КСП предприятия.

Предметная сфера мониторинга – субъекты экономической деятельности и среда позиционирования предприятий-конкурентов – сложная, открытая, динамическая система, подверженная влиянию как внешних, так и внутренних факторов. Мониторинг конкурентной среды реализуется на двух уровнях:

- нижнем (как информационной системы о состоянии и потенциальных возможностях данной конкурентной среды);
- верхнем (с дополнением функциями регулирования конкурентной среды, обеспечения её определённого необходимого состояния – как системы управления) (рис. 3.16).



Информационная система

Рис. 3.16. Реализация системы мониторинга конкурентной среды

В общем виде мониторинг как метод сбора информации представляет собой периодически повторяющееся исследование, дающее объективную информацию об изменениях изучаемого объекта. С точки зрения процесса, мониторинг деятельности конкурентов может быть представлен в виде последовательности процедур, замыкающихся в цикл постоянно действующего сканирования рыночной среды (рис.3.17).

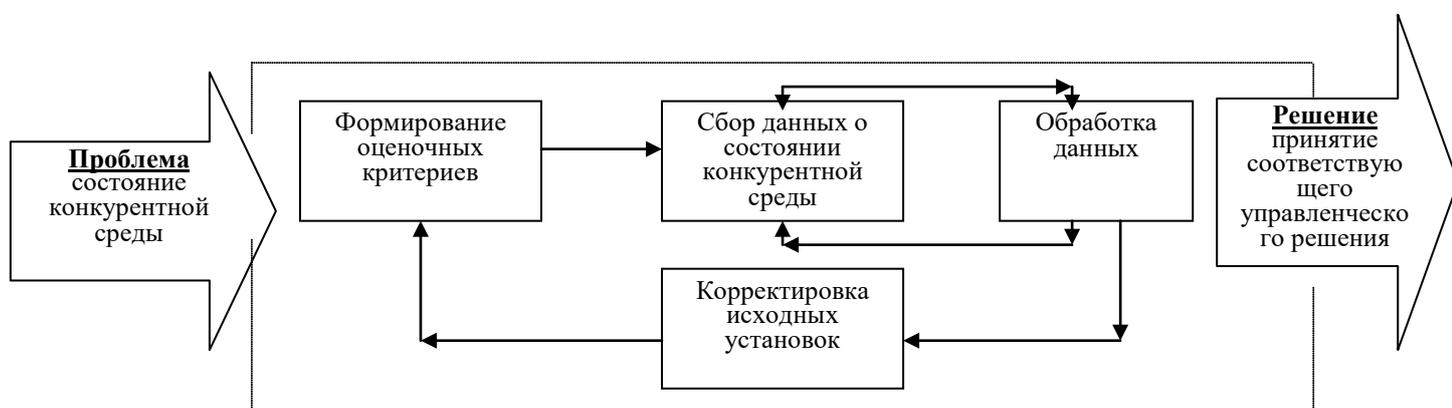


Рис.3.17. Схема процесса мониторинга конкурентной среды

Развитие мониторинга как комплексного метода сбора информации о наблюдаемом объекте и контроле его деятельности вызывает необходимость формирования информационной технологии мониторинга, объединяющей диагностику (оценку текущего), генезис (оценку прошлого) и прогноз (оценку будущего) состояния исследуемых объектов [32].

В процессе наблюдения и прогнозирования позиции предприятия в конкурентной среде мониторинг как экономическая категория проявляет свою сущность, внутренние характеристики через такие функции [277]:

- наблюдательная функция – является первичной в ходе сбора и систематизации необходимых данных, помогает оперативно с

помощью качественных и количественных критериев отобрать достаточное количество объективной информации;

- превентивная функция, суть которой - предупреждение и выявление основных факторов влияния внешней и внутренней среды, определение их весомости, предложение определённых варианты стратегии поведения с учётом действия этих факторов;

- прогнозирующая функция – воплощает в себе построение (на основе аналитических данных) прогнозных расчётов и моделей, которые позволили бы определить будущее состояние конкурентной среды на определённый период времени;

- согласительная функция – позволяет сопоставить ранее запланированные показатели с фактическими и построить на основе выявленных тенденций более чёткие прогнозы, которые отвечали бы современным событиям.

Методический подход к организации системы мониторинга конкурентной среды базируется на таких принципах:

- целенаправленности (при выборе исследуемых величин должны приниматься во внимание только те данные, которые выполняют целевую установку мониторинга конкурентной среды);

- системности (необходимость в систематизации данных из разных источников, анализ и разработка определённых рекомендаций относительно улучшения состояния конкурентной среды);

- комплексности (согласование прогнозов разных структурных подразделений для достижения единой цели – определение состояния конкурентной среды на определённый период времени);

- оперативности (система должна работать без сбоев по схеме: сбор информации о состоянии конкурентной среды – систематизация-анализ- подведение итогов – предоставление результатов и предложений);

- неизменности (показатели, с помощью которых оценивается состояние конкурентной среды, не должны изменяться во время исследований);

- научности (обеспечение реальности и эффективности запланированных мероприятий, даёт возможность наиболее точно определить прогнозируемые показатели, выявить основные и

косвенные факторы влияния и обосновать выбранную модель для прогнозирования);

- достоверности (информация, полученная во время мониторинговых исследований конкурентной среды из одного источника, по возможности должна быть подтверждена информацией другого);

- непрерывности (мониторинг конкурентной среды должен обеспечивать графики поступления первоначальной информации и выдачи результатов потребителю);

- конфиденциальности.

Приведенные принципы должны учитываться при построении системы мониторинга конкурентной среды, которой присущи определённые функции и структурообразующие элементы, а также содержать методику его организации. Необходимым условием осуществления эффективного процесса мониторинга в современных условиях является наличие высокоразвитой технической базы, которая способна обеспечить оперативный сбор объективной информации о состоянии исследуемого объекта, что стало возможным вследствие развития коммуникационных технологий. Собираемая в процессе мониторинга информация должна достаточно полно и в масштабе времени, близком к реальному, отражать состояние конкурентной среды. Для настройки системы мониторинга на эффективную реализацию поставленных целей и согласования её с деятельностью предприятия, необходима разработка индивидуальной программы, учитывающей экономически целесообразные границы и оптимальные масштабные характеристики мониторинга.

Система мониторинга конкурентной среды должна не просто решать вопросы накопления данных и выдачи отчётов, главная её задача – обеспечение лиц, принимающих управленческие решения, информацией, помогающей выбрать наиболее оптимальный вариант решения стоящей перед предприятием проблемы.

В настоящее время отсутствует общепринятая методика системы мониторинга и не проработаны показатели оценки состояния конкурентной среды в которой находится предприятие. В связи с этим, обобщая сказанное, методику проведения мониторинга конкурентной

среды можно сформулировать в виде последовательности таких этапов:

1. Подготовительные действия, на котором осуществляется разработка программы исследования: устанавливаются цели исследования; формулируются задачи мониторинга; осуществляется выбор источников исследования; выбираются методы исследования(рис.3.18).

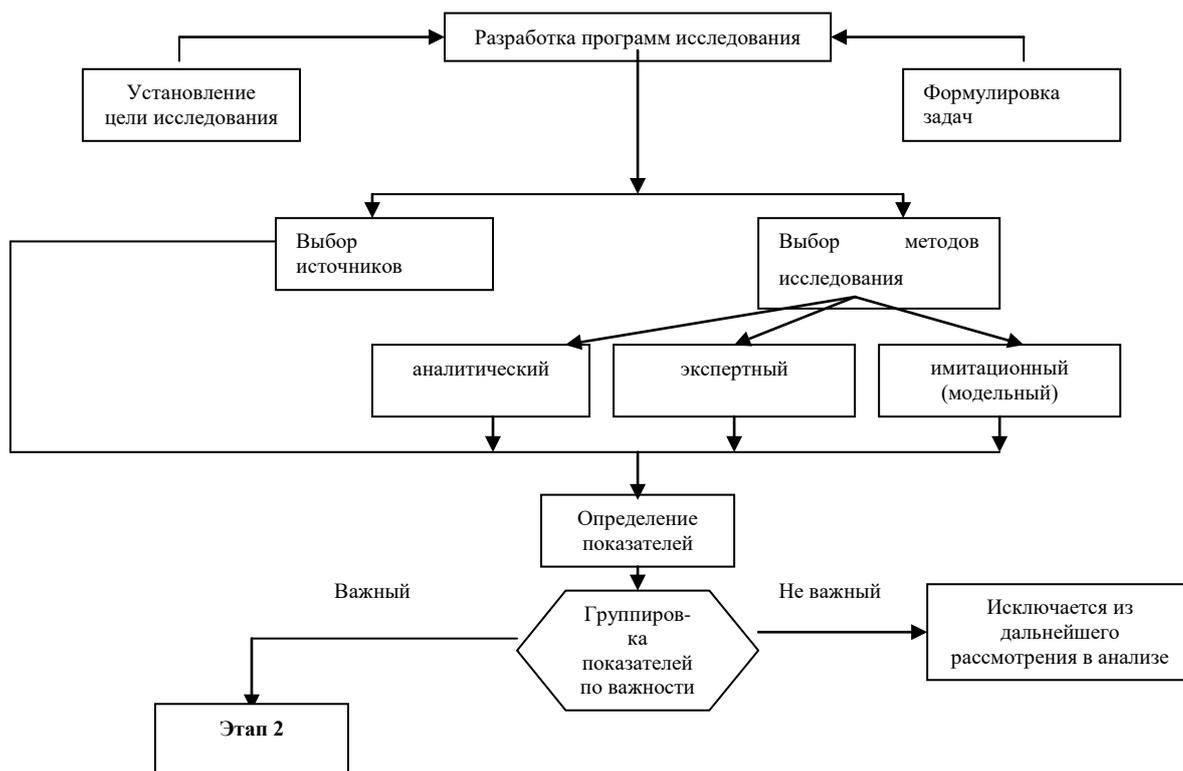


Рис.3.18. Внутренняя структура 1-го этапа мониторинга конкурентной среды

Аналитическим методом исследования конкурентной среды называют кабинетные исследования на основе анализа вторичной маркетинговой, статистической информации, анализа конкурентных карт; экспертный метод исследования базируется на информации, полученной путем проведения опросов; имитационный (модельный) метод позволяет получить информацию об объекте путём имитационного моделирования, постановки рыночных экспериментов.

2. Систематическое наблюдение (рис. 3.19). На этом этапе осуществляется наблюдение за выбранными показателями; формируется динамический ряд их численных значений;

3. Сбор информации осуществляется различными способами. На рис. 3.22 выделено два информационных блока: блок информации о состоянии внешней среды, куда поступают данные о факторах внешней среды: правовых, политических, технологических, экономических, социальных, международных, демографически; блок информации о состоянии рынка, который представляет количественные и качественные данные о рынке, его надёжности и безопасности, существующей конкуренции (состояние факторов конкурентной среды), структуре покупателей, отрасли, распределении. Эти блоки формируют информацию о показателях, характеризующих конкурентную среду предприятия.

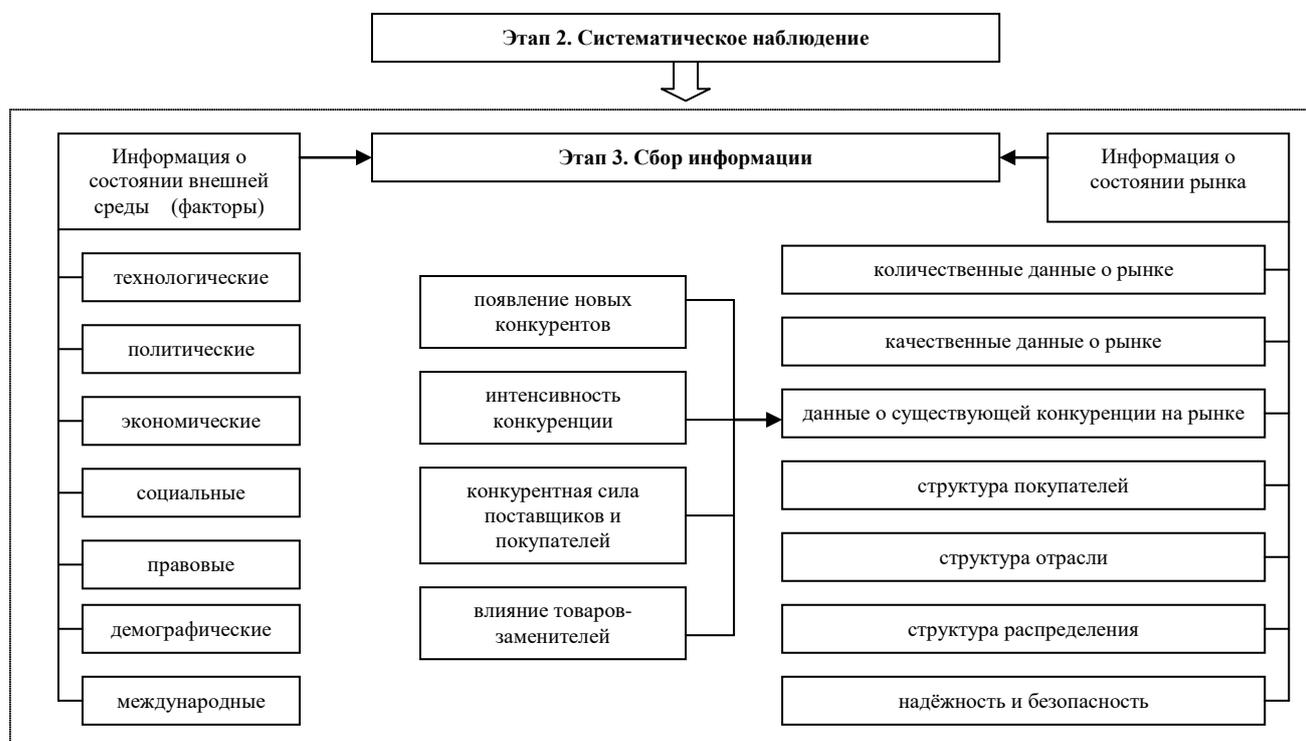


Рис.3.19. Внутренняя структура 2-го и 3-го этапов мониторинга конкурентной среды

4. Обработка и систематизация полученной информации, которая может быть предварительной, проводящейся с целью исключения пропусков и аномальных значений. Такая обработка данных использует методы графического анализа (визуализации) данных; анализ, оценку, коррекцию или ликвидацию аномалий; дисперсионный анализ показателей;

проверку однородности выборки. Собранная информация должна быть определённым образом систематизирована и упорядочена в разрезе источников информации, объектов ее получения, каналов распределения и других параметров (рис.3.20).

5. Оценка показателей, характеризующих состояние конкурентной среды, которая основывается на использовании информации о динамике изменения показателей роста рынка, стабильности спроса, возможности появления товаров-заменителей, роста национального дохода и т.д. (см.рис.3.20). Выработке оперативных решений предшествует этап определения текущих показателей, характеризующих состояние конкурентной среды в данный момент времени и данных предыдущих периодов.
6. Сравнение и выявление отклонений, которое включает анализ данных, полученных из разных источников; сравнение предыдущих параметров с текущими, что позволяет судить о текущем состоянии конкурентной среды и произошедших в ней изменениях (см.рис.3.20).

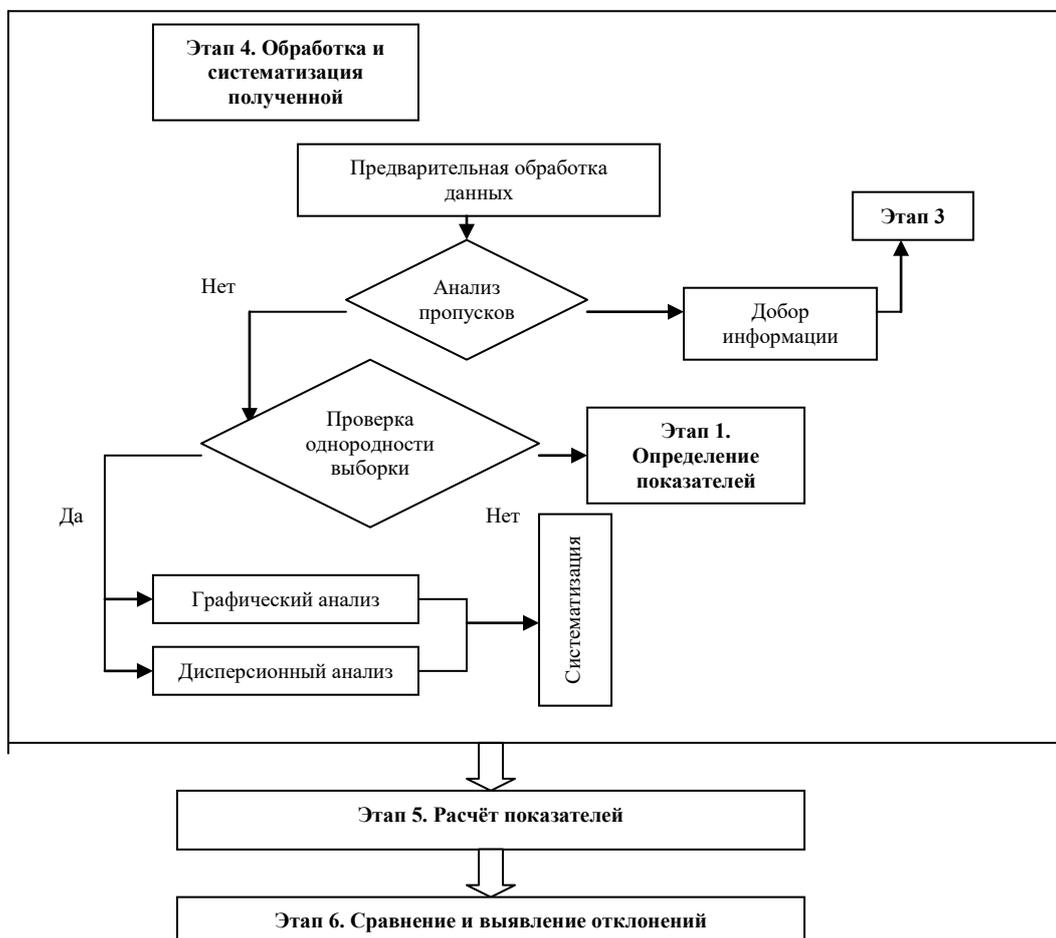


Рис.3.20. Внутренняя структура 4-го этапа мониторинга конкурентной среды

7. Анализ конкурентной среды. На этом этапе на основе информативных данных рассчитывают оценочные показатели конкурентной среды. Анализ показателей проводят с использованием методов комплексного и системного анализа; экспертных и аналитических методов. На основании анализа осуществляют обобщение полученного материала, делают выводы о сильных и слабых сторонах конкурентной среды, о ее возможностях и опасностях для конкурентной позиции предприятия и т.д. (рис. 3.21).

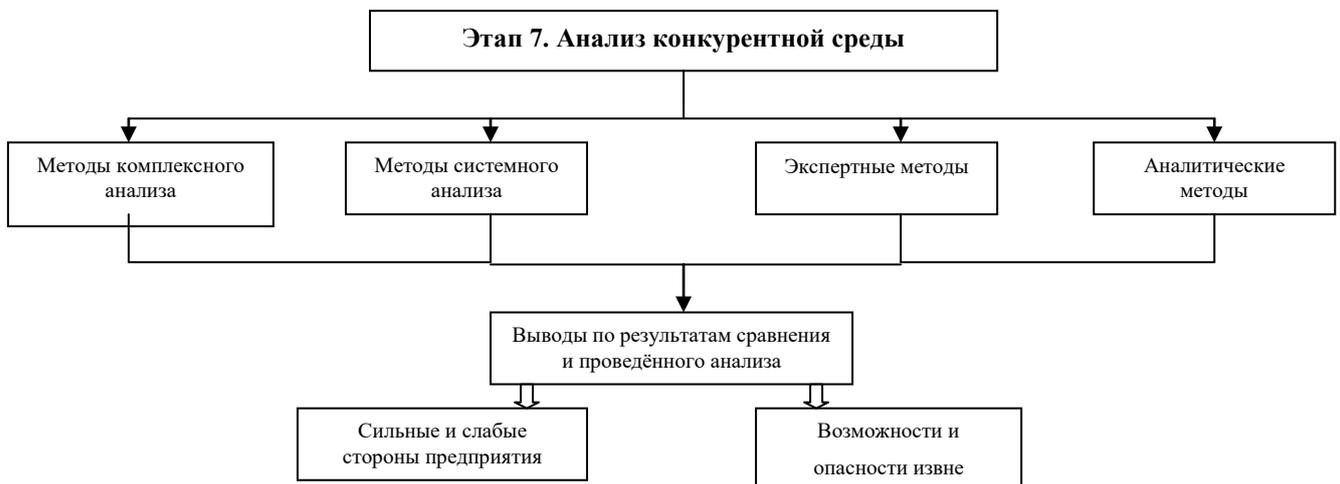


Рис.3.21. Внутренняя структура 7-го этапа мониторинга конкурентной среды

8. Оперативное прогнозирование исследуемых показателей, проводимое с целью текущего выявления тенденций их развития при сложившихся условиях (рис. 3.22). Прогнозирование включает обязательный этап построения соответствующих трендовых или комплексных моделей. Оперативное прогнозирование является ключевым элементом мониторинга конкурентной среды, поскольку результаты моделирования и прогнозирования имеют решающее значение для обоснованного принятия управленческих решений. Выделяют три класса

методов прогнозирования: экстраполяции, экспертных оценок, моделирования.

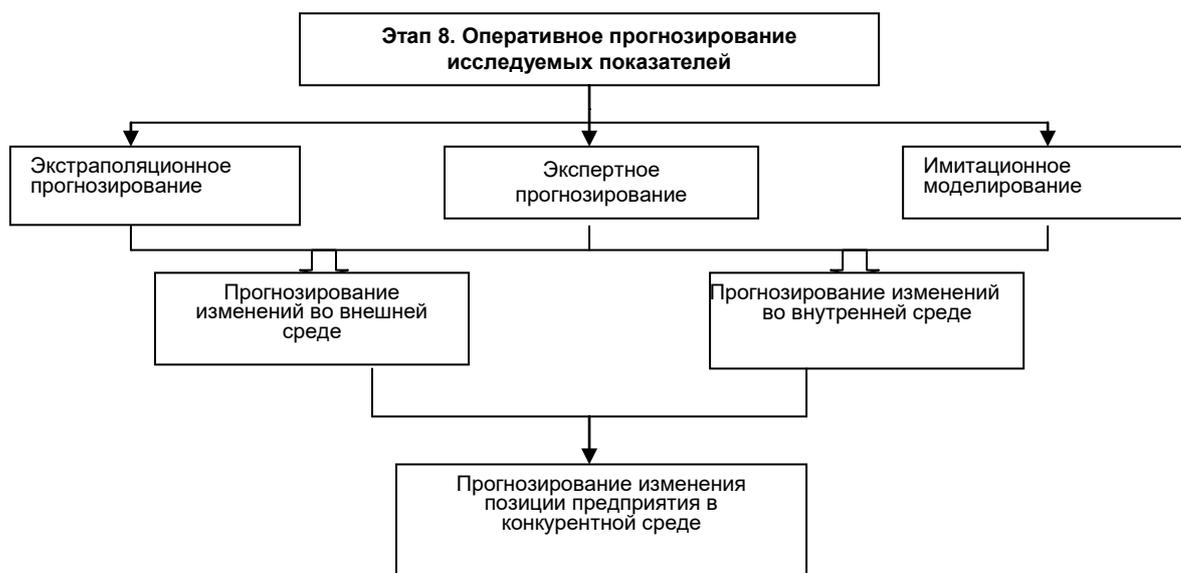


Рис.3.22. Внутренняя структура 8-го этапа мониторинга конкурентной среды

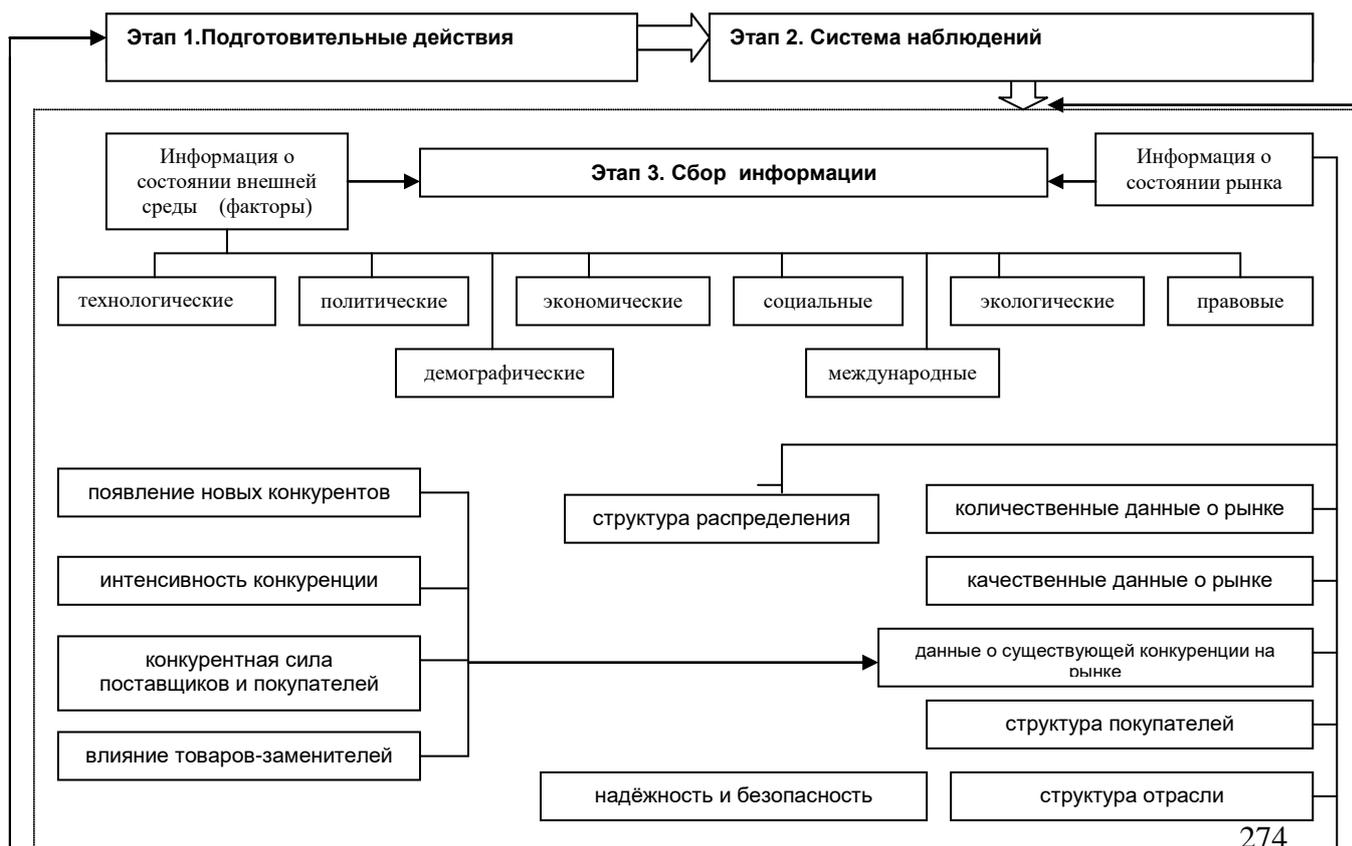
Экстраполяционное прогнозирование во времени, основанное на распространении установленных в прошлом тенденций на будущий период, используется для перспективных расчётов динамики рынка и оценки возможных изменений структуры конкурентной среды. Большинство процессов и явлений в конкурентной среде не поддаются непосредственному измерению, и получить их количественные или порядковые оценки возможно только методами экспертной диагностики, конечной целью которой является возможность экспертного прогнозирования конкурентной ситуации. Имитационное моделирование объединяет диагностику и прогноз на основе экспериментов, позволяющих оптимизировать конкурентную активность предприятий.

В процессе мониторинга конкурентной среды задача прогнозирования решается в непрерывном режиме. Поэтому с появлением новых данных необходимо проверять качество предыдущего прогноза и применять существующие модели для дальнейшего прогнозирования в случае удовлетворения качества прогнозов; при незначительном ухудшении точности

прогнозирования корректировать с учётом новой информации коэффициенты предыдущей модели без изменения структуры; в случае существенного отклонения результатов прогнозирования построить новую модель .

Результаты прогнозирования позволяют оценить шансы предприятия в конкретном целевом сегменте и создать условия для более рационального использования имеющихся ресурсов в процессе взаимодействия с конкурентами.

9. Интерпретация полученных данных и принятие решений, исходя из полученных результатов состояния конкурентной среды. На данном этапе осуществляются следующие действия: оценка полезности каждого результата с точки зрения задач мониторинга; выводы относительно оценки состояния исследуемой конкурентной среды; оценка динамики показателей, характеризующих состояние конкурентной среды; решение об использовании полученных оценок для разработки рекомендаций и их выполнения, направленных на принятие адекватных мер. Общая схема организации мониторинга конкурентной среды представлена на рис.3.23.



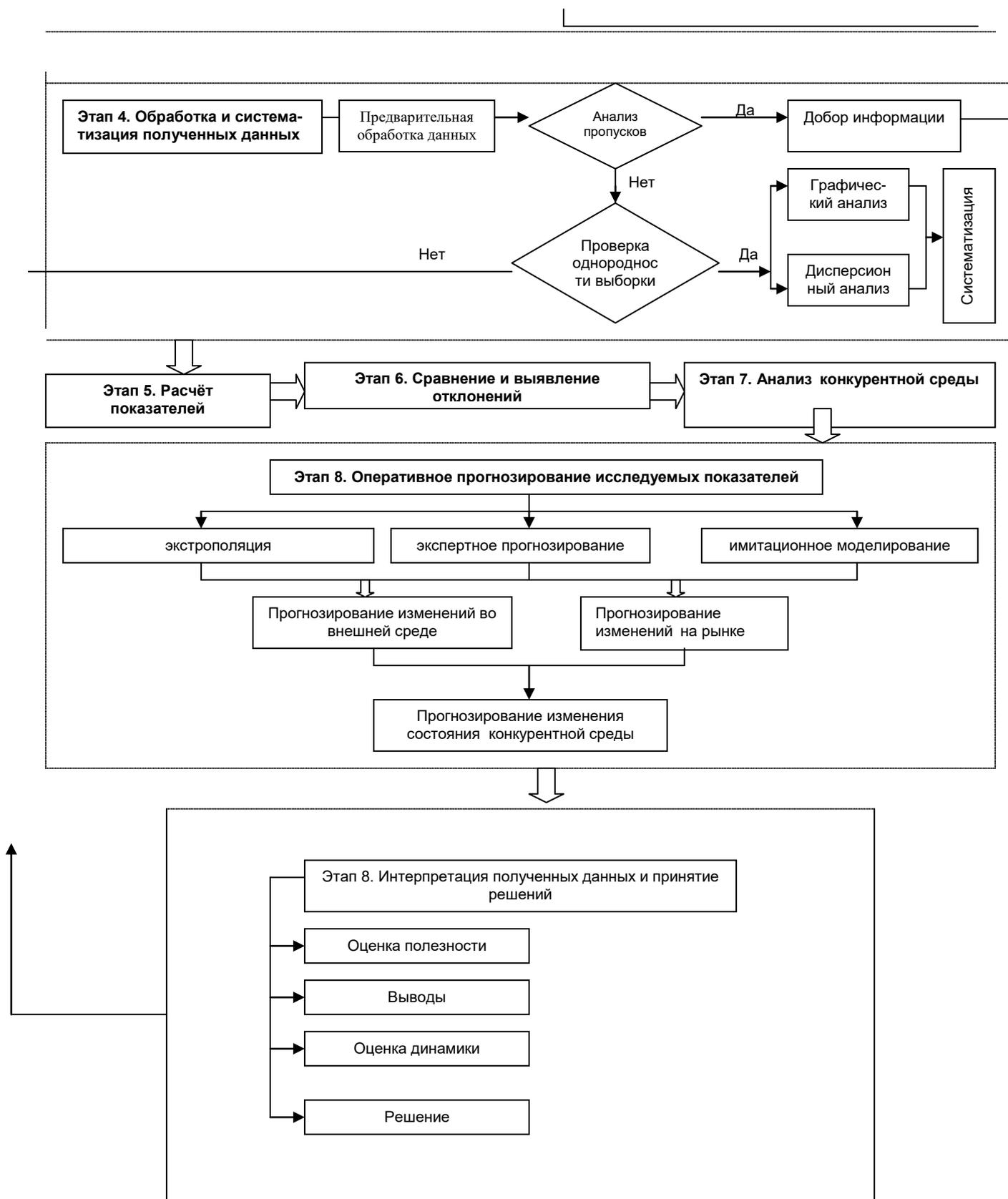


Рис. 3.23. Общая схема организации мониторинга конкурентной среды

Организация мониторинга конкурентной среды на базе соответствующих принципов позволяет разработать целостную систему непрерывной, объективной и комплексной оценки состояния конкурентной среды, позволяющую предупреждать влияние неблагоприятных факторов внешней среды и предотвращать нежелательные изменения.

РАЗДЕЛ 4. ВЫБОР, ДИАГНОСТИКА И КОРРЕКЦИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Обоснование выбора конкурентной стратегии

Одним из условий создания прочных конкурентных позиций экономики страны является повышение уровня КСП производителей. Предприятия должны сосредоточить внимание не только на эффективности производства, но и на успешности функционирования в конкурентной среде, а это требует решения ряда экономических задач, к которым следует отнести разработку конкурентной стратегии, позволяющей производить востребованную рынком продукцию и продавать ее по ценам, обеспечивающим получение достаточной прибыли для дальнейшего развития и удовлетворения интересов собственников.

Понятие «стратегия» происходит от греческого *strategia* (*stratos*-войско и *ago*-веду) и относится к военному искусству [194,198,238]. Обращение к военному лексикону, по-видимому, объясняется тем, что в конце 1950-х гг. XX в. предприятия развитых стран оказались в условиях борьбы за выживание, связанных с насыщением рынка и ростом конкуренции. «Военные действия» требовали теоретического обеспечения [330]. С течением времени, вместе с изменениями внешней среды, термин «стратегия» подвергался уточнениям и интерпретациям. На рис.4.1 показаны различные подходы к пониманию сущности дефиниции «стратегия».

Анализ существующих подходов к определению сущности категории стратегии позволяет сформулировать видение данного понятия: стратегия - это последовательность действий учитывающих нестабильность внешней среды и взаимодействие внутренней среды, которую разрабатывает предприятие для достижения поставленных целей и опережающей адаптации в динамично изменяющейся среде. Стратегия необходима любому предприятию, которое претендует на успех, чтобы определить, в каком направлении оно будет развиваться. По сути, выбор стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов осуществления действий, которые открываются перед предприятием, оно выбирает конкретное стратегическое направление.

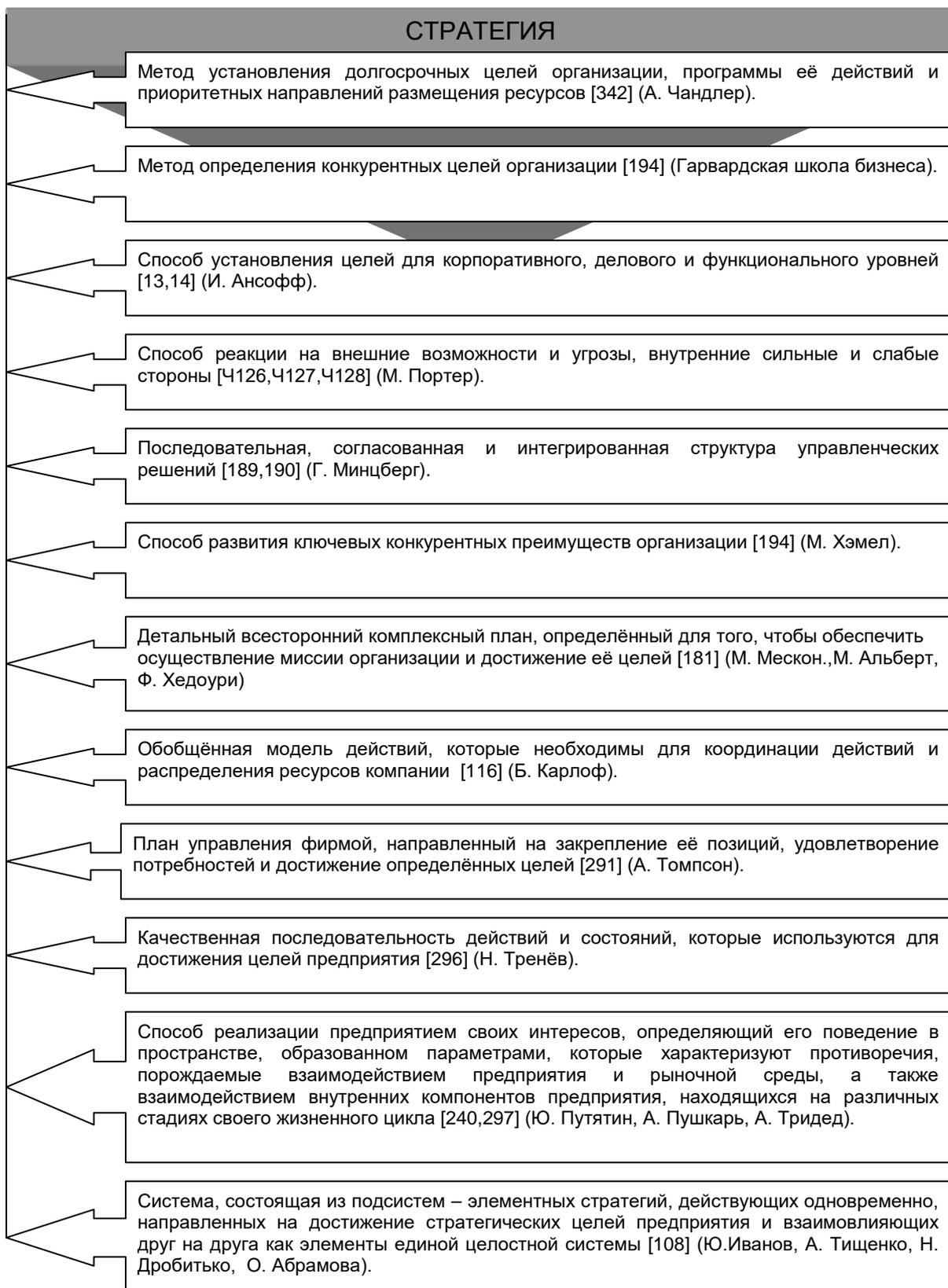


Рис.4.1. Определение понятия «стратегия»

Обоснованная стратегия – основа повышения КСП, устойчивой конкурентной позиции и формирования предприятия, успешно работающего на рынке, совершенствующего структуру управления и повышающего организационную культуру. Основные характеристики стратегии представлены на рис.4.2.



Рис.4.2. Характерные черты стратегии

Выделяют десять основных подходов к пониманию стратегии как процесса [108,189,238]:

- осмысления (школа дизайна);
- формальный (школа планирования);
- аналитический (школа позиционирования);
- предвидения (школа предпринимательства);
- ментальный (когнитивная школа);
- развивающий (школа обучения);
- ведения переговоров (школа власти);
- коллективный (школа культуры);
- реактивный (школа внешней среды);

- трансформации (школа конфигурации).

1	2
---	---

Школы стратегической мысли рассматривают один и тот же процесс – формирование стратегии предприятия – со своей точки зрения. В существующих условиях функционирования предприятия в конкурентной среде в условиях кризиса наиболее приемлемыми и соответствующими являются идеи и взгляды приверженцев теорий конфигурации, подразумевая процесс формирования стратегии как процесс трансформации.

Построение методов формирования, реализации и выбора конкретной стратегии в зависимости от состояния предприятия необходимо основывать на классификации стратегий. Ее наличие позволит соотнести ту или иную ситуацию или состояние предприятия с классом стратегии и облегчит процедуру выбора. Классификация стратегий предприятия В. Герасимчука [70] содержит десять признаков. В. Пономаренко, А. Пушкарем, А. Тридедом рассмотрены возможные способы классификации стратегий по нескольким признакам при реализации различных этапов стратегического управления предприятием, среди которых классификация конкурентных стратегий В. Филиппова, связанная с характером взаимовлияния среды и предприятия; и классификация по этическому признаку В. Дуфала, включающая следующие разновидности: ориентированная на акционеров; привелигированная; ограничительная; социально-гармоническая; жёсткая; персонифицированная [225]. Обобщение классификации стратегий на основании различных классификационных признаков представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Виды классификаций стратегии предприятия

Основа классификации	Виды стратегий
1	2
1.Уровень управления (иерархичность)	Общекорпоративная, портфельная, деловая, функциональная, операционная
2.Функциональность	Маркетинговая; финансовая; социальная; экологическая; технологическая; управленческая; информационная; организационная

3. Корпоративность	Связанной и несвязанной диверсификации; откочки капитала и ликвидации; изменения курса, реструктуризации, выживания; международной диверсификации
4. Глобальность	Минимизации издержек; фокусирования; дифференциации; инновации; быстрого реагирования
5. Стадия экономического развития (жизненный цикл предприятия)	Роста, стабилизации, реструктуризации, сокращения деятельности, ликвидации, комбинация всех стратегий
6. Направление роста	Интенсивная; интеграционная (вертикальной интеграции, горизонтальной интеграции); диверсифицированная
7. Степень глобализации охвата рынка	Интернационализации, диверсификации, сегментации
8.Срок реализации	Долгосрочная; среднесрочная; краткосрочная
9. Характер воздействия на объект управления	Организационная (прямого действия); управленческая (системного действия)
10.Объект управления	Процессная; продуктовая
11.Характер экономического развития	Экстенсивная; интенсивная; смешанная
12.Сложность	Однонаправленная; комбинированная
13.Характер поведения предприятия на рынке	Активная (наступательная); пассивная (оборонительная)
14.Отраслевая ориентация	Новых отраслей; отраслей на стадии зрелости; отраслей на стадии стагнации или спада; раздробленных отраслей; международных рынков
15.Отраслевая позиция	Лидера (постоянного наступления; защиты и укрепления позиций; преобразования); претендента; последователя; новичка
16. Направление преобразования	Внутренняя; внешняя
17.Спонтанность возникновения	Запланированная (сознательная, продуманная); реальная (возникающая, адаптированная к изменениям ситуации)
18.Степень новизны стратегии для данного предприятия	Традиционная; оригинальная
19. Масштабы и методы охвата рынка	Недифференцированного маркетинга, дифференцированного маркетинга, концентрированного маркетинга
20.Преимущества в затратах и качество товаров	Лидерства за счёт экономии на затратах, дифференциации, фокусирования
21.Сравнительные преимущества в затратах и качестве	Лидерство в затратах; дифференциация; фокусирование
22. Экспортно-импортная политика	Непрямого экспорта, прямого экспорта, производства за рубежом, импорта
23.Тип поведения на товарном рынке	Виолент, пациент, коммутант, эксплерент

Окончание табл.4.1

Современная теория различает несколько типов стратегий [126,140,189] в зависимости от уровня иерархии: корпоративная (общефирменная) стратегия; конкурентная стратегия (стратегия бизнеса); функциональная стратегия; операционная стратегия (рис.4.3). Корпоративная стратегия подразумевает диверсификацию деятельности предприятия и его присутствие на различных рынках. Конкурентная стратегия определяет, как каждое подразделение компании или отдельное предприятие добивается конкурентного преимущества на конкретном рынке. К основным типам функциональных стратегий относят стратегии маркетинга, организации производства, развития НИОКР, управления персоналом и т.д. К основным типам операционных стратегий относят стратегии операционных единиц, целей и др.



Рис.4.3. Иерархическая структура стратегии

Конкурентная стратегия включает в себя подходы к деятельности и инициативы, которые предприятие использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления позиций на конкретном рынке. Наличие конкурентной стратегии является одним из факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество

предприятия на рынке и формирование его устойчивой конкурентной позиции в условиях существующего кризиса. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют удержанию предприятием определённой доли рынка (отдельного рыночного сегмента) или её увеличению.

В табл. 4.2 представлены различные подходы к формулировке понятия «конкурентной стратегии».

Таблица 4.2

Определение понятия «конкурентная стратегия»

Автор	Источник	Определение
Г. Азоев	[8]	Базовая стратегия конкуренции представляет собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывает схему обеспечения преимуществ над конкурентами.
Ф. Котлер	[140]	Стратегии, которые позволяют предприятию занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных стратегических преимуществ перед конкурентами.
М. Портер	[233]	Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие конкурентной стратегии.
А.Томпсон	[291]	Конкурентная стратегия связана исключительно с планами руководства по ведению конкурентной борьбы.
И. Герчикова	[71]	Стратегия направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путём сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках
В. Василенко, Т. Ткаченко	[51]	Конкурентная стратегия состоит из деловых подходов и инициатив, направленных на привлечение покупателей, противостояние конкурентному давлению и усилению рыночных позиций

Анализ свидетельствует, что авторы подходят к определению конкурентной стратегии по-разному. Наиболее полно раскрывает сущность данного понятия Ф. Котлер. Однако, как подчёркивает М.Портер [233], при определении конкурентной стратегии следует учитывать сферу деятельности, в которой достигаются конкурентные преимущества. Неясным является определение конкурентной стратегии в работе [71], так как не даёт представления, как должно вести себя предприятие в конкурентной борьбе и к чему стремиться.

Исходя из этого, конкурентная стратегия – это комплекс действий, направленных на обеспечение устойчивых конкурентных позиций на рынке, обеспечение и поддержание долговременных конкурентных преимуществ в конкретной области деятельности предприятия. Она обеспечивает предприятию такое положение, которое позволяет извлекать прибыль на долгосрочной основе, несмотря на противодействие различных сил.

Достижение предприятиями конкурентного преимущества осуществляется посредством решения следующих задач:

- определения путей получения конкурентных преимуществ;
- выявления маркетинговых возможностей по достижению конкурентного преимущества;
- выбора возможных стратегий по достижению конкурентного преимущества;
- оценки ответных действий.

Основными характеристиками конкурентной стратегии являются:

- достижение и укрепление долгосрочной и конкурентоспособной позиции предприятия на рынке;
- своевременная реакция на изменения, происходящие в отрасли, в экономике в целом, в политике и др. значимых сферах;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут обеспечить прочное преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный интервал времени [323].

Выбор конкурентной стратегии определяют два момента. Первый - структура отрасли, её привлекательность с точки зрения долгосрочной доходности. Конкуренция в разных отраслях специфична, и вероятность долговременного получения прибыли неодинакова. Второй - позиция, которую предприятие занимает в отрасли. Некоторые позиции более выгодны, чем другие, вне зависимости от средней прибыльности отрасли. Однако эти два момента не являются основой выбора конкурентной стратегии. Находясь в очень привлекательной отрасли, предприятие может не

иметь высоких прибылей, если оно имеет слабую конкурентную позицию на рынке. И наоборот, сильная конкурентная позиция в неприбыльной отрасли будет малоэффективна с точки зрения получения большой прибыли. Привлекательность отрасли и конкурентные позиции предприятия могут изменяться с течением времени. Отрасли или предприятия становятся более или менее привлекательными, а конкурентная позиция отражает никогда не кончающуюся борьбу между конкурентами. Как привлекательность, так и конкурентная стратегия зависят в значительной мере от самого предприятия. Отсюда конкурентная стратегия может сделать данное предприятие (а вместе с ней всю отрасль) более эффективным.

В условиях трансформационной экономики лишь небольшая часть предприятий придерживается определённой стратегии. Подавляющее большинство занимается оперативным реагированием на возникающие проблемы. Однако несовершенство законодательной базы и непредсказуемость рынка требуют обоснованности при выборе стратегии. Недостаточно продуманная стратегия может привести к серьёзным ошибкам при её реализации (рис.4.4).

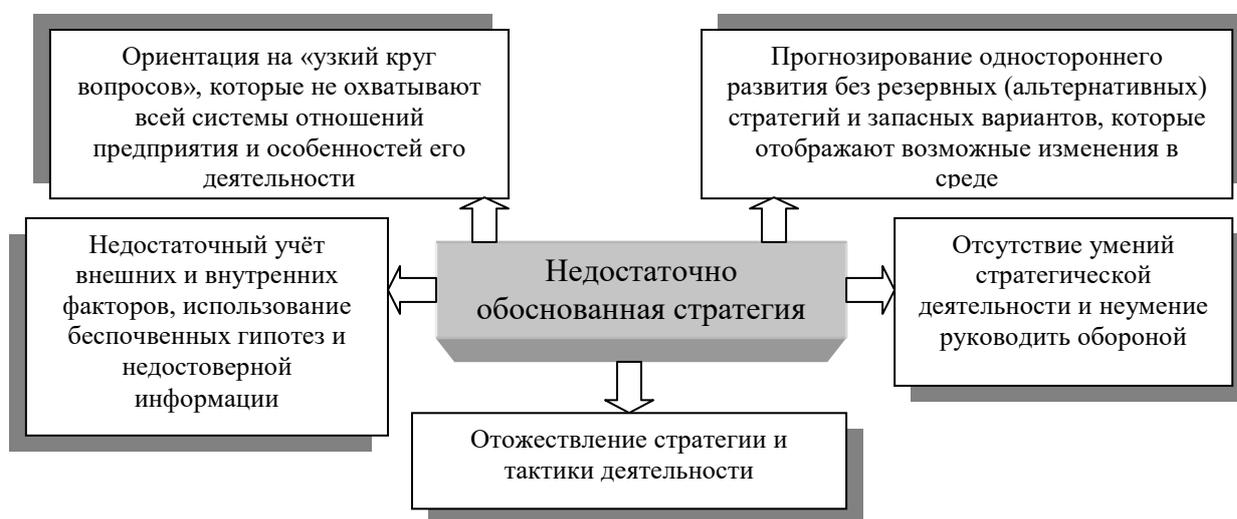


Рис.4.4. Признаки недостаточно обоснованной конкурентной стратегии

Для обеспечения путей выбора наилучшей в конкретной ситуации конкурентной стратегии необходима их классификация. Существуют различные подходы к классификации конкурентных стратегий,

характеризующиеся различными особенностями применения (табл.4.3).

Таблица 4.3

Классификация конкурентных стратегий

Классификационные признаки конкурентной стратегии	Название стратегии
Ключевые (общие) стратегии М.Портера	1. Минимизация издержек
	2. Дифференциация
	3. Фокусирование
Конкурентная стратегия на основе матрицы БКГ [170]	1. Малое преимущество по затратам или дифференциация и узкий охват рынка
	2. Преимущество по затратам, низкая дифференциация и широкий охват рынка
	3. Преимущество по дифференциации, сравнимые затраты и узкий охват рынка
	4. Преимущество по дифференциации и затратам с широким охватом рынка
Конкурентные стратегии М. Трейси и Ф. Вирсемы – «ценностные дисциплины» [142]	1. Функциональное превосходство
	2. Тесная связь с потребителем
	3. Лидирующая позиция по товарам
«Зона ценности» Б. Миттэла и Д.Шес [328]	1. Реализация продукта
	2. Цена
	3. Персонализация
«Стержневые компетенции» в модели С.К. Прахалада и Г. Хэмела [348]	1. «Заполнение пробелов»
	2. «Основные компетенции + 10 новых»
	3. «Белые пятна»
	4. «Мега – возможности»
Стратегии сбалансированного роста	1. Стратегии концентрированного роста: -усиление позиций; -развитие рынка; -развитие продукта
	2. Стратегии интегрированного роста: -обратная вертикальная; -вперёд идущая вертикальная; -горизонтальная.

Реализация элементов подсистемы конкурентных стратегий будет способствовать укреплению конкурентных позиций предприятия на рынке и повышению их КСП. Конкурентные стратегии имеют существенные отличия, позволяющие сделать вывод, что после определения наиболее выгодной для себя стратегии предприятие должно ее реализовывать, не привнося необдуманно элементы других видов стратегий. Нарушение этого правила может привести к потере результата.

Каждая из стратегий – это особое направление в достижении конкурентного преимущества, включающее выбор его типа, целей и

методов достижения. Основное в выборе конкурентной стратегии – понимание, что именно конкурентное преимущество является сердцевинной любой стратегии, а его достижение требует выбора уровня (или масштаба), в котором это преимущество будет достигаться.

На основе детального анализа внешней среды, а также исходя из собственных возможностей, предприятие определяет возможный набор стратегических альтернатив, выбор которых осуществляется при помощи оценки соответствия каждой стратегии поставленным стратегическим целям и оценки последствий и рисков при ее реализации. Конкурентная стратегия, соответствующая состоянию внешней среды, приносящая при благоприятной конъюнктуре рынка наибольшие результаты при наименьших рисках, для реализации которой у предприятия есть необходимые ресурсы и возможности, является наиболее приемлемой. Поэтому разработка конкурентной стратегии включает, во-первых, оценку внешних условий функционирования предприятия, конкурентной позиции предприятия и определение его основных конкурентов на анализируемом рынке, во-вторых, оценку собственных возможностей по реализации поставленных целей, и, в-третьих, определение возможного набора конкурентных стратегии для их достижения (рис.4.5).

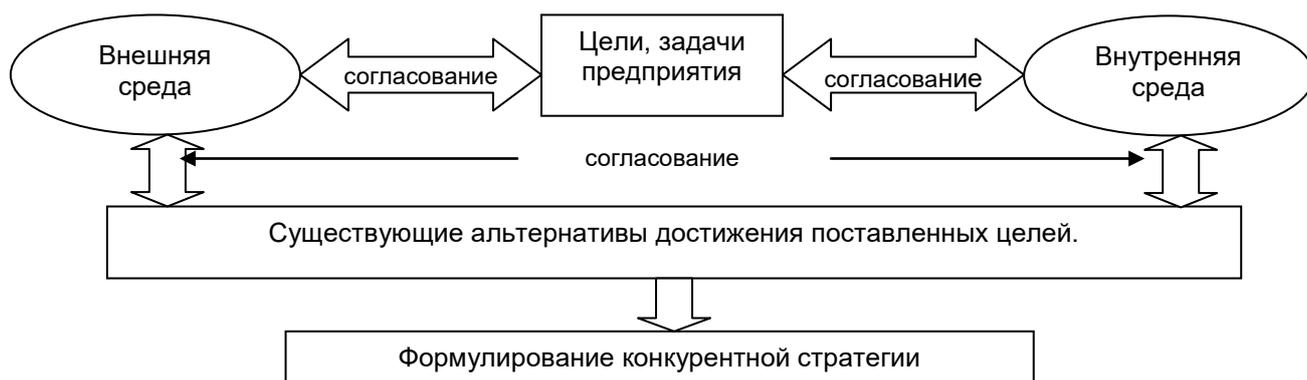


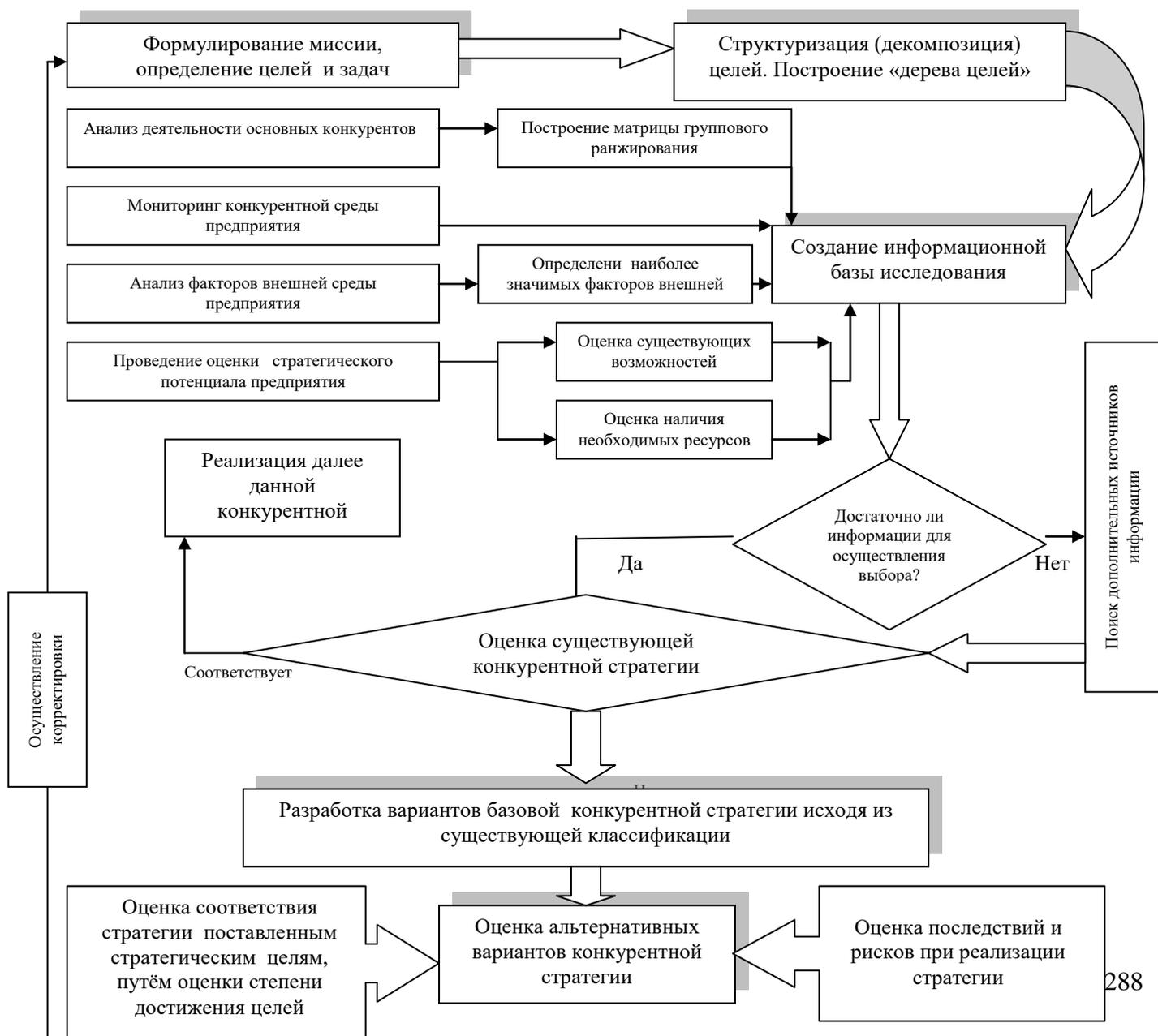
Рис.4.5. Процесс выбора конкурентной стратегии

Выбор конкурентной стратегии определяется ситуацией, которая сложилась на рынке, ресурсами и возможностями предприятия для реализации выбранной стратегии. Во многом это определяется восприятием со стороны руководства разных рыночных возможностей, осознанием того, какие сильные стороны СПП

необходимо использовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на предприятии.

В процессе выбора конкурентной стратегии применяют различные методики осуществления отбора и формирования системы показателей. Необходимо заметить, что комплексный характер стратегий, касающийся различных сторон деятельности предприятия, затрудняет оценку стратегий при помощи обобщающего показателя. Кроме того, не все факторы, которые влияют на выбор стратегии, могут быть оценены количественно.

Для правильного выбора стратегии определяют возможные стратегические альтернативы. В процессе разработки стратегии, обеспечивающей формирование устойчивой конкурентной позиции предприятия, целесообразно руководствоваться алгоритмом, приведённым на рис.4.6.



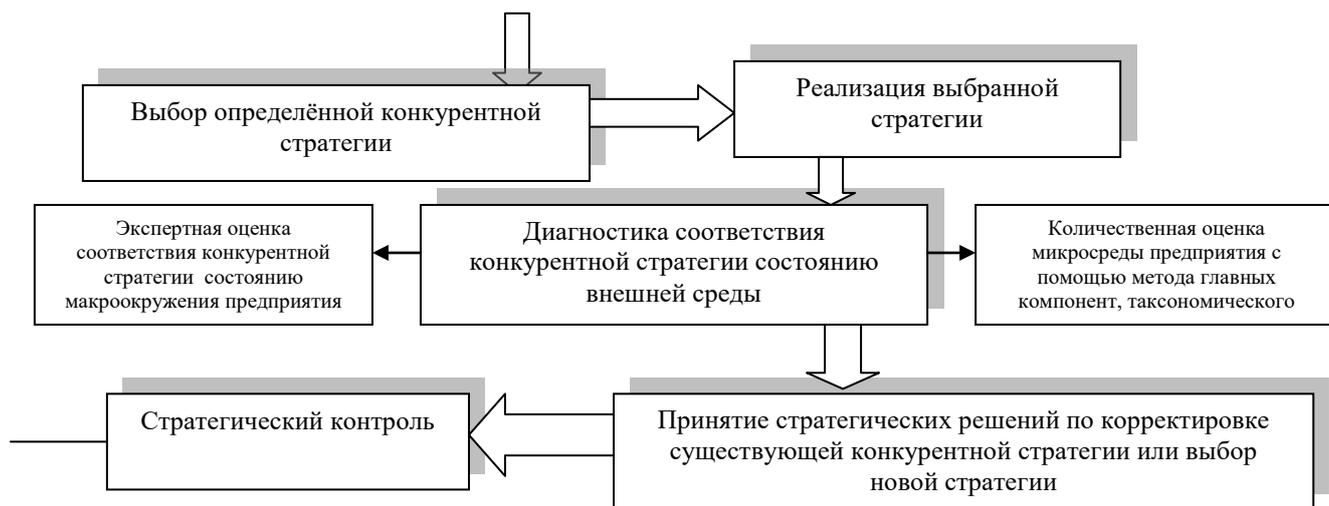


Рис. 4.6. Схема процессов разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия

Типовой алгоритм процесса разработки и реализации конкурентной стратегии позволяет систематизировать решения, упорядочить, подчинить их определённому логическому плану, а также значительно облегчить контроль и координацию действий исполнителей. Разработка и реализация конкурентной стратегии предполагает проведение стратегических изменений и мобилизацию СПП на осуществление выбранной конкурентной стратегии.

Стратегические изменения должны привести к решению трёх задач. Первое – установление приоритетности административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую выбрало предприятие. Такими задачами являются: детализация конкурентной стратегии, распределение ресурсов, создание организационных отношений, вспомогательных систем и т.д.

Второе – установление соответствия между выбранной стратегией и внутренней организацией процессов с тем, чтобы ориентировать деятельность предприятия на осуществление выбранной стратегии. Третье – выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Сформулированные этапы последовательности действий в процессе выбора конкурентной стратегии синтезируют результаты следующих исследований:

- проведение общего анализа факторов внешней среды (микро- и макроуровня) предприятия;
- выделение наиболее значимых для предприятия факторов, оказывающих влияние на его конкурентную позицию;
- проведение анализа деятельности предприятий-конкурентов и выбор основных конкурентов;
- построение матрицы группового ранжирования, позволяющей наглядно оценить конкурентную ситуацию на рынке;
- осуществление мониторинга конкурентной среды.

В итоге, на основании полученных данных, возможно формулирование наиболее рациональной для данного предприятия, детально разработанной конкурентной стратегии.

Опираясь на вышесказанное, можно констатировать, что использование конкурентных стратегий позволяет предприятию выбрать оптимальные условия развития в соответствии со сложившимся состоянием внешней среды для получения устойчивой конкурентной позиции. Каждая конкурентная позиция обладает рядом присущих только ей черт, так же как индивидуально каждое предприятие и сочетание факторов внешней среды, оказывающих влияние на него и его позицию на рынке. Поэтому отдельное предприятие в разные периоды времени требует соответствующей, индивидуальной конкурентной стратегии. Так, анализ деятельности отечественных коксохимических предприятий за период 2000-2005 г.г., показал, что для достижения соответствующих позиций в конкурентной среде в условиях кризиса отечественные КХЗ используют преимущественно конкурентную стратегию минимизации затрат. Современное состояние экономики требует формирования такой стратегии развития предприятия, которая позволит поддерживать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочном периоде. Принятие управленческих решений должно базироваться на учёте и предвидении изменений во внешней среде как на микро-, так и на макроуровне. Последние обуславливают трансформацию целей предприятия и, соответственно, новой стратегии его развития. Эффективность управления стратегией зависит от адекватности восприятия разных аспектов связей предприятия с окружением. В таких условиях субъект рынка может

обеспечить развитие на основе действенного механизма формирования стратегии, которая приобретает особое значение в кризисных условиях.

4.2. Механизм формирования стратегии

Проблема развития предприятия в современной рыночной экономике занимает все большее место как в теории экономической науки, так и практической деятельности менеджеров. Развитие предприятий рассматривается учеными, как тип изменений, повышающий степень организованности системы. В настоящее время в экономической науке превалирует взгляд, согласно которому развитие предприятия выступает как управляемый процесс, осуществляемый путем самоорганизации, которое обеспечивается активностью элементов, составляющих структуру предприятия [113,114,117,200, 245].

Среди основных составляющих современного менеджмента необходимо выделить формирование организационно-экономического механизма (ОЭМ) управления развитием предприятия.

Под ОЭМ развития предприятия понимают совокупность методов, методик, процедур и организационных структурных образований, с помощью которых в рамках определенного регламента в системе управления развитием предприятия осуществляется разработка стратегии развития и ее практическая реализация [225]. Для ОЭМ характерно наличие организационной структуры как совокупности взаимозависимых управленческих подразделений с одной стороны и взаимосвязи элементов управленческого процесса с другой.

В научной литературе рассматривают понятие „механизм” в следующих толкованиях: экономический, организационный, организационно-экономический, организационно-управленческий, хозяйственный в зависимости от специфики предметной области исследования, природы исходного явления или конечного результата; а также механизм привлечения ресурсов, анализа внутренней среды, продвижение товара, лизинговый механизм, механизм санации (или банкротства) и др., которые характеризуют процессы, протекающие на предприятии и направленные на достижение определенных целей.

Первичная сущность механизма остается такой: под механизмом понимается система процессов, которая определяет порядок любого вида деятельности или протекания явления.

Известный специалист в области теории управления И. Ансофф определяет управление как деятельность, связанную с постановкой целей и задач предприятия для поддержания ряда взаимоотношений между предприятием и окружением, которые позволяют ему добиваться своих целей, соответствуют его внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к внешним требованиям [14]. Формирование ОЭМ управления также должно охватывать все многообразие процессов развития, имеющих место в деятельности предприятия.

Анализ и обобщение основных положений работ [66,153,225,240,241,297] позволяет определить механизм формирования стратегии развития предприятия как систему методов, методик, принципов, критериев способов и процессов, которые направлены на разработку стратегических направлений развития. Системный характер механизма формирования стратегии определяет его структуру, в которую входят отдельные элементы, связи между ними и условия, ограничивающие отношения в системе [225,297]. По мнению авторов работы, ограничения, во-первых, обозначают границы действия данного механизма, обусловленные его назначением, и, во-вторых, вызваны развитием СПП и влиянием внешней среды, которые характеризуют функциональные свойства механизма в целом.

Реализация ОЭМ и его базовых компонентов требует системного анализа механизмов развития и управления стратегией предприятия. В стратегическом аспекте развитием охватываются: рост предприятия; реинжиниринг бизнес-процессов; реструктуризация и приватизация; традиционные инновационные процессы, объединяемые в программы развития; процессы кризисного развития и антикризисного управления [239,240]. Данный подход учитывает особенности переходной экономики и современные направления развития теории управления. С учетом этих направлений и результатов анализа объектов СУ, а также процессов, которые определяют их функционирование, формулируется совокупность базовых принципов управления предприятием или принципов стратегического развития:

рефлексии, самоорганизации, самоопределения, непрерывной адаптации, диверсификации, ограниченной рациональности, резервирования ресурсов [297].

Принцип рефлексии рассматривает эффективность стратегических решений с точки зрения интересов субъектов внутренней среды с их рефлексиями и реакцию субъектов внешней среды на принятые решения. Он может использоваться на различных этапах формирования и реализации стратегии.

Принцип самоорганизации заключается в использовании положительной и отрицательной обратных связей для корректировки отклонений, положительных структурных изменений и стабилизации системы.

Принцип "ограниченной рациональности" характерен тем, что при его использовании в СУ необходимые решения вырабатываются на основе прогнозной информации, тенденций изменения экономических интересов и компонентов внешней среды.

Принцип самоопределения состоит в том, что система не только определяет свое положение во внешней среде, но и является активным ее элементом, и подразумевает повышение прямого и косвенного влияния функционирующей системы на среду таким образом, чтобы изменение собственного поведения системы не было необходимым.

Принцип диверсификации предполагает, с одной стороны, одновременное развитие разнообразных видов средств производства, а с другой – концентрацию разнообразных видов деятельности. Диверсификация оказывает содействие, с одной стороны, решению проблемы рационального использования ресурсов путем более полного привлечения в производственный оборот всех имеющихся ресурсов предприятия, а с другой — связана с наиболее эффективным распределением ресурсов между альтернативными вариантами использования.

Принцип резервирования ресурсов имеет отношение к подходам по совершенствованию систем СУ, а именно маркетинговому и ресурсному. Современные исследователи отдают предпочтение ресурсному потенциалу, считая, что СУ предприятием является управлением его ресурсами и резервами [297].

Принцип непрерывной адаптации. Согласно этому предприятие рассматривается как система, успех деятельности которой зависит не только от внутренних факторов, но и того, насколько удачно система в своей деятельности может приспособиться к особенностям поведения внешнего окружения в условиях транзитивной экономики [295]. Стратегический мониторинг и анализ должны осуществляться непрерывно, что позволит без опозданий принимать стратегические решения [242].

Очерченная система принципов является составной частью интерпретации теоретических основ СУ развитием предприятия. Она позволяет синтезировать методы, модели и инструменты СУ с целью формирования ОЭМ.

В современной управленческой науке существует ряд подходов, которые в той или иной мере могут повлиять на осуществление общего процесса формирования ОЭМ и реализации стратегии развития предприятия. Наиболее известные среди них: методология принятия решений, системный подход и системный анализ, параметро-диагностический и целевой подход, интегрированное рыночное планирование, ситуационно-ресурсный подход [215].

Системный подход вместе с системным анализом предусматривает рассмотрение совокупности систем, каждая из которых имеет определенную структуру и систему взаимосвязанных целей. Формирование и реализация ОЭМ развития предприятия должны рассматриваться как проблемы, для решения которых разрабатывается и используется специфическая методика системного анализа. Целевой и программно-целевой подходы позволяют эффективно структурировать цели стратегического развития и увязать достижения каждой из целей с необходимыми ресурсами.

Подход интегрированного рыночного планирования использует в качестве стандартных элементов известные инструменты анализа планирования: выделение стратегических областей деятельности и стратегических единиц; структурный анализ для формирования специфических портфелей; конкретизацию стратегии в виде стратегических программ, проектов планов хозяйственной, инновационной и научно-исследовательской деятельности; ситуационный подход к организационным решениям [69, 226].

Совершенствование ОЭМ управления развитием предприятия должно предусматривать формирование и согласование элементов цепи «цели – стратегия – функциональные стратегии - ресурсы», адаптацию процессов формирования и реализации ОЭМ развития, разработку организационных механизмов, которые обеспечивают реализацию стратегии развития предприятия; учитывать функциональное содержание процесса формирования стратегии развития, поскольку это даёт возможность увязать СУ с ОЭМ [225].

Подход, который формируется с учётом указанных требований, определяется как функционально-ресурсный адаптивный подход к формированию реализации ОЭМ развития предприятия и детально разработан отечественными учеными [240, 297]. Исходя из этих воззрений, можно заключить, что функция стратегии является формой проявления свойств ОЭМ в определённой системе отношений для получения необходимого результата. Это определение даёт возможность оценить функциональные возможности ОЭМ и определить качественные и количественные характеристики их свойств [297].

Разработка и оценка вариантов ОЭМ развития является основным результатом стратегического планирования. Полученные при этом варианты деятельности (или проекты стратегий развития) дают возможность изменять направления деятельности, сокращать или увеличивать разные компоненты общего процесса деятельности предприятия и формировать новые (объемы и виды продукции, рынки, рекламу, распределение ресурсов и др.) [297].

Одной из составляющих глобального ОЭМ развития является стратегия конкуренции, являющейся средой развития и условием существования предприятия в рыночной среде. Среди экономических факторов, определяющих стратегию, ведущее место занимают факторы отраслевой конкуренции, действие которых направлено в целом противоположно вектору интересов предприятия [226].

Механизм формирования стратегии развития предприятия представлен на рис. 4.7 [287].

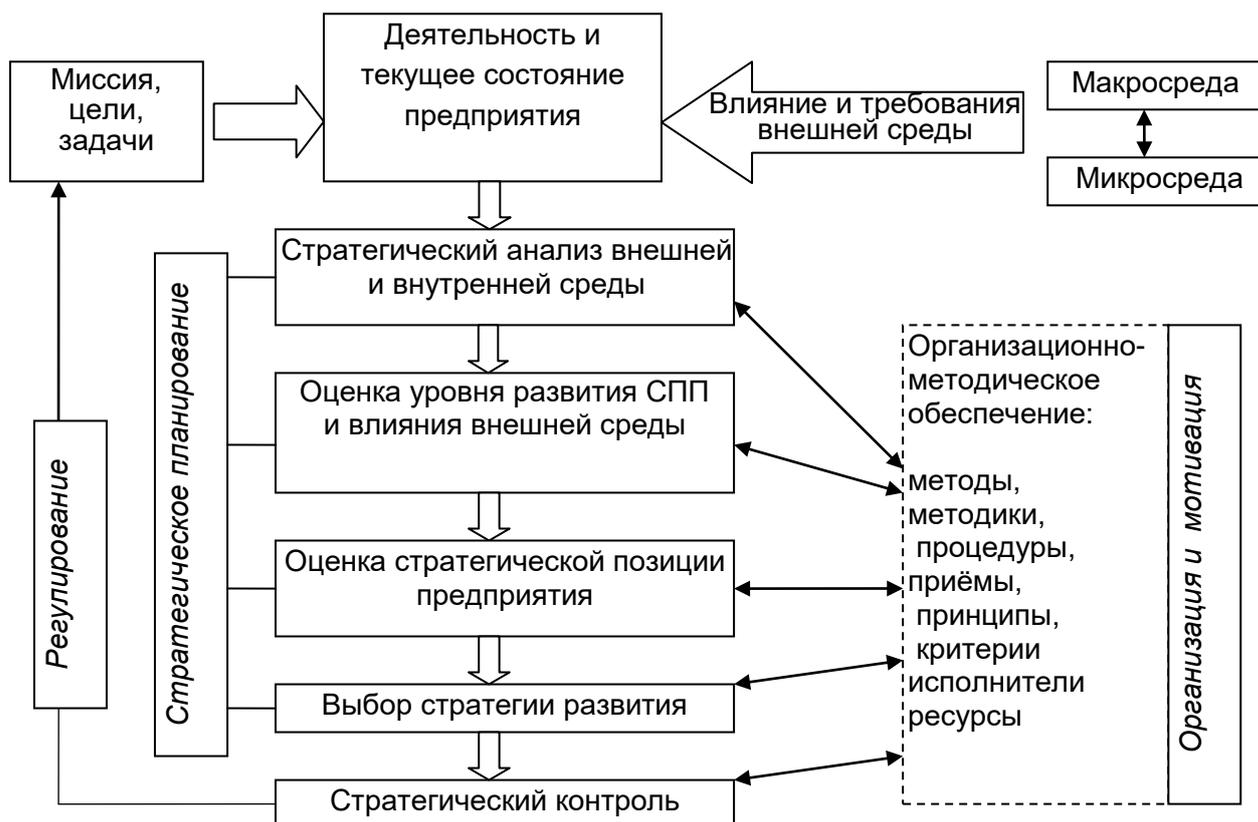


Рис. 4.7. Механизм формирования стратегии развития предприятия

Поскольку формирование стратегии развития предприятия является управленческим процессом, то основой его выступают традиционные функции управления: стратегическое планирование, организация и мотивация, контроль и регулирования.

Целью стратегического планирования является разработка стратегии, то есть определение и обоснование модели действий, выбор альтернатив, которые отвечают требованиям внешней среды, возможностям и целям предприятия.

Организация и мотивация направлены на обеспечение эффективного функционирования механизма формирования стратегии развития путем создания определенных организационно-экономических условий. Особой актуальности эта функция управления приобретает в условиях кризиса, когда при недостатке ресурсов, особенно финансовых, необходимо проведение соответствующих изменений и преодоление имеющегося сопротивления со стороны персонала. В такой ситуации важна обоснованная и осуществимая мотивация рабочих, которая будет способствовать их активизации и максимальной отдаче творческих и интеллектуальных способностей.

Функция стратегического контроля разрешает анализировать и оценивать стратегию для определения уровня достижения целей. Такая функция также обеспечивает обратную связь: при условии определенных отклонений между запланированными и фактическими результатами происходит корректировка стратегии, то есть реализуется такая управленческая функция, как регулирование.

Основные управленческие функции связаны в едином процессе принятия решений. Одной из функций механизма формирования стратегии развития выступает обеспечение взаимодействия внутренней и внешней среды, поэтому базой для него являются результаты системного анализа соответствующих факторов, влияние которых должно рассматриваться с учетом его двойственной природы. С одной стороны, действенность механизма формирования стратегии зависит от обеспеченности предприятия квалифицированным персоналом, информационными ресурсами, техникой и оснащенности методами, необходимыми для своевременного принятия адекватных управленческих решений, а с другой – уровень развития СПП обуславливает не только способность к адаптации, а и возможность влияния на факторы внешней среды.

В СУ стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, которое относится к сфере его деятельности, системе внутренних связей, а также отношениям с внешней средой и др., приводящее предприятие к цели. Выбор стратегии и в целом успешность деятельности предприятия в значительной мере зависит от стратегического позиционирования, которое должно отличать его от конкурентов, обеспечивать успех на целевом рынке, отражать культуру предприятия и стратегию бизнеса, а также поддерживаться названными свойствами. К базовым вариантам стратегической позиции относят [4]: высокий уровень качества, ценность, аутентичность (пионерство на рынке), категорию и свойства товара, широту предложения, нематериальные характеристики предприятия, позицию конкурента и прочие. Формулирование стратегической позиции привносит в процесс разработки стратегии последовательность и ясность, определенность в направлениях развития, понимание приоритетности отдельных инициатив и внешних

коммуникаций.

Для разработки методов формирования и реализации стратегии и определения ее специфики необходимо иметь классификаторы. В научной литературе выделяют разные виды базовых стратегий [14, 82, 104,116, 126, 190, 199, 203, 212, 225,231,241, 290, 318, 340] (см. табл.4.1).

В условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных показателей деятельности и угрозы банкротства целесообразно использовать антикризисные стратегии. В отдельных работах [45,143] антикризисные стратегии имеют место только на стадии прогрессирующего кризиса и сведены к стабилизации, реструктуризации или санации. По мнению авторов работ, управление развитием предприятия в условиях кризиса объединяет комплекс мероприятий на всех стадиях кризисного процесса (от латентной до острого кризиса), а также в условиях внешних кризисных явлений.

В зависимости от необходимой степени преобразований в контексте антикризисного развития могут быть использованы три типа стратегий [241]: традиционная; с элементами антикризисного управления; принципиально новая антикризисная стратегия, то есть, антикризисные мероприятия могут основываться на традиционных базовых моделях, так и сугубо санационных мерах.

Поскольку кризис носит двойственный характер, то есть является следствием противоречий на предприятии и формой их разрешения, управление развитием должно быть сфокусировано на устранении существующих отклонений и предвидении (прогнозировании) их образования. Исходя из этого, стратегии развития целесообразно классифицировать по направленности на разрешения противоречий между:

- элементами внутренней среды предприятия как системы;
- внутренней и внешней средой предприятия (рис. 4.8).

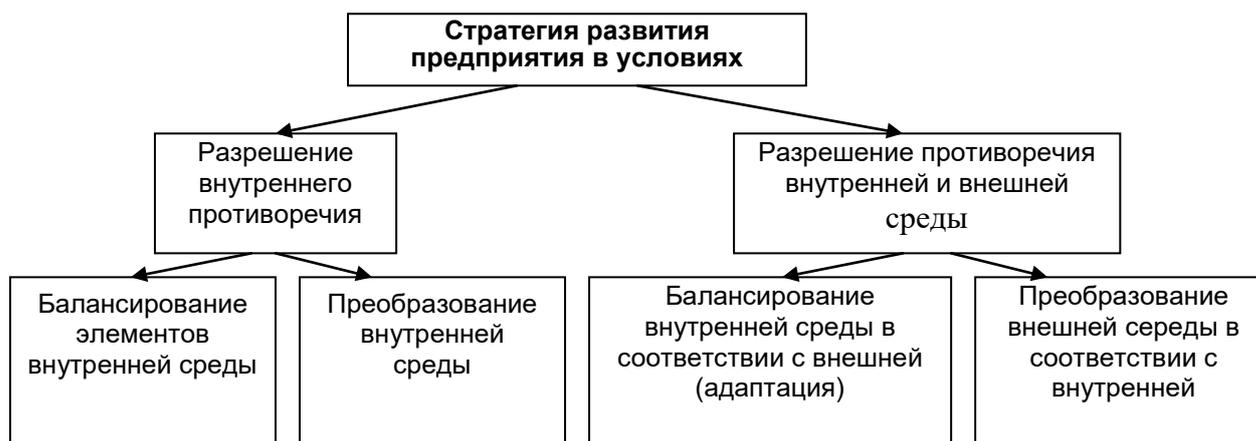


Рис. 4.8. Классификация стратегий развития предприятия в условиях кризиса

Целью стратегий первой группы выступает достижение согласованности элементов внутренней среды предприятия. В свою очередь, они могут быть направлены на балансирование составляющих СПП с целью получения синергического эффекта или на преобразования, проведение коренных изменений в определенных функциональных сферах предприятия (трансформация внутри-системных связей, ликвидация (или добавление) элементов, замена другими элементами). Стратегии второй группы нацелены на согласование внутренней и внешней среды предприятия. Их также можно разделить на стратегии балансирования, то есть адаптацию внутренней среды к внешней, и преобразование – трансформацию управляемой части внешней среды в соответствии с внутренней. Стратегии обеих групп могут использоваться совместно, а также отдельно и последовательно. Это связано с необходимостью создания определенных условий для формирования выбранной стратегии. Так, например, формирование наступательной стратегии (лидерства в затратах, дифференциации) нуждается, с одной стороны, в соответствующей структуре управления, системе мотивации и стимулировании, организационной культуре, а с другой – в изменениях, связанных с маркетингом и организацией производства.

Поскольку СПП является отражением внутренней среды предприятия и состоит из комплекса ресурсов и источников их пополнения, связей, возможностей и управленческих способностей, то в основе формирования двух вышеописанных групп стратегий развития, тем более в условиях кризиса, должна быть стратегия

развития СПП. Проблема отклонения реального состояния предприятия от желаемого вызывает потребность в адаптации его потенциала, так как данный процесс включает управление не только текущим состоянием субъекта хозяйствования, но и перспективами его развития. Поэтому происходит постоянный поиск и реализация новых возможностей привлечения и использования ресурсов, методов и видов деятельности предприятия.

Ресурсы предприятия позволяют формировать необходимые конкурентные преимущества. Поскольку СПП поддерживает устойчивость предприятия в изменяющейся внешней среде и представляет собой источник конкурентных преимуществ, необходимо создать действенную модель формирования стратегии его развития (рис. 4.9).

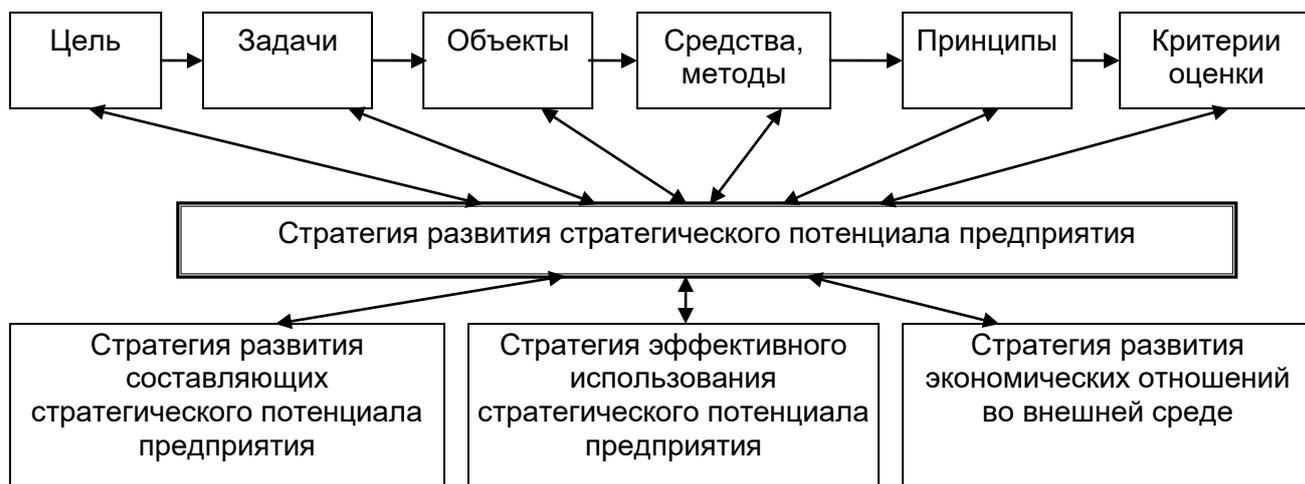


Рис. 4.9. Модель формирования стратегии развития стратегического потенциала предприятия

С целью формирования адекватной стратегии развития предприятию необходимо обеспечить общность и единство целевой функции для каждого элемента и потенциала в целом, общность критериев эффективности функционирования и системное усовершенствование функциональных связей для достижения эффекта синергии [156].

Стратегия развития составляющих СПП характеризует модель действий по формированию его элементов в соответствии с требованиями к качеству и количеству ресурсов, эффективных

функциональных связей, управленческих способностей, которые направлены на создание необходимых возможностей предприятия. Стратегия эффективного использования СПП, в свою очередь, подчинена созданию максимального соответствия потенциала стратегических целей и достижению установленных. Стратегия развития экономических отношений во внешней среде предусматривает формирование модели взаимодействий с контрагентами, потребителями, а также сохранение и повышение КСП (защита существующих и создание новых конкурентных преимуществ).

Анализ работ [103,231,265] позволяет сделать вывод, что в основе стратегий, направленных на изменение внешней среды, могут быть использованы следующие мероприятия:

- балансирование внутренней и внешней среды: изменение сферы деятельности субъекта хозяйствования; привлечение персонала из предприятий-конкурентов или влиятельных лиц для получения дополнительной информации; формирование запасов; сглаживание с целью выравнивания влияния изменений внешней среды (сезонная распродажа, рекламные акции, страхование деятельности) и прочее;

- преобразования внешней среды в соответствии с внутренней: заключение соглашений (преимущественно с предприятиями родственными и поддерживающих отраслей); маркетинговая политика; реализация активной стратегии (влияние на конкурентов и отраслевую структуру); „поглощение” отдельных субъектов из внешней среды, которые несут угрозу стабильности; слияние и создание совместных предприятий с целью ослабления конкуренции и снижения зависимости между предприятиями; лоббирование и пр.

Если предприятие оказалось в кризисном состоянии, необходимо провести анализ кризисообразующих факторов как внутренней, так и внешней среды с целью установления возможности преодоления кризисного состояния и выбора соответствующего типа стратегии восстановления. Опираясь на разработки авторов [103,161,282,352], на рис. 4.10 приведены группы таких факторов.

При формировании стратегии развития важно, чтобы реализация выбранных антикризисных мероприятий привела к восстановлению эффективности деятельности и способствовала дальнейшему

развитию предприятия, а не отодвигала разрушительное влияние кризиса. Каждое предприятие уникально, и происхождение его кризисного состояния специфично, однако общие направления преодоления кризиса могут быть применены к любому субъекту хозяйствования.

Анализ работ [17,103,161,240,241,282,346] позволяет обобщить мероприятия, которые могут быть использованы для восстановления деятельности предприятия и его позиций на рынке (рис. 4.11).



Рис. 4.10. Факторы, определяющие возможности выхода предприятия из кризиса

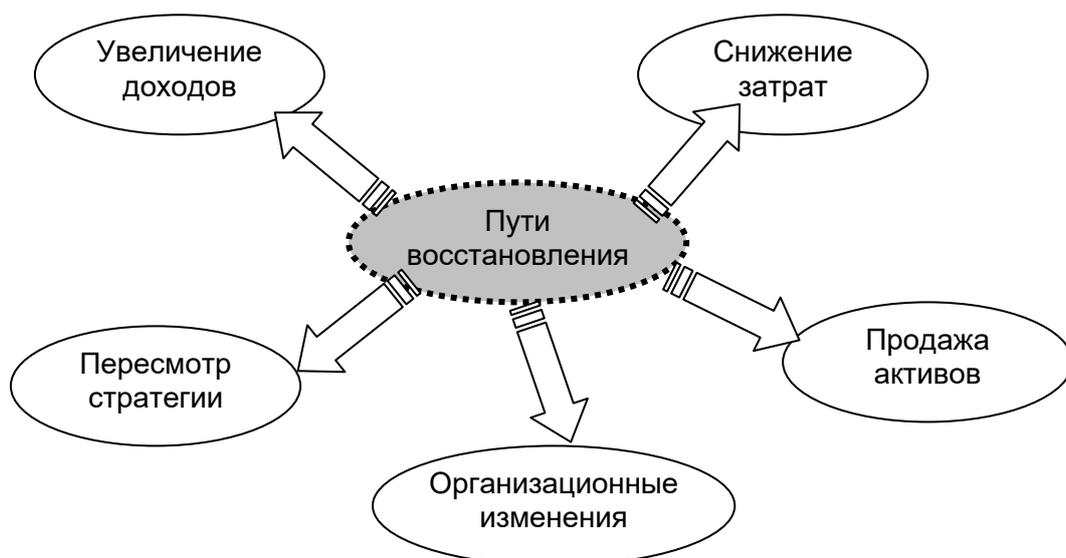


Рис. 4.11. Пути восстановления деятельности и позиций предприятия на рынке

Может сложиться ситуация, когда оздоровление предприятия требуется начинать с пересмотра стратегии и выбора других ориентиров: изменения рынков сбыта, ассортимента и функциональных стратегий, слияния с другим субъектом рынка и т.п.

Увеличение доходов может происходить за счет изменения системы ценообразования, повышения объемов продаж, расширения ассортимента услуг, эффективного использования основных фондов (сдача в аренду, консервация имущества), повышения оборачиваемости денежных средств, в частности путем пересмотра политики относительно дебиторов и других мероприятий. Снижение затрат осуществляется путем реструктуризации долга, оптимизации или сокращения «условно постоянных» затрат, приостановления капитальных, отказа от низкодоходного бизнеса. К мероприятиям, которые направлены на продажу активов, относится ликвидация нерентабельных производств, сокращение деятельности, реализация неиспользуемого оборудования, помещений, земли, нематериальных активов, продажа с обратной арендой.

В большинстве случаев спада можно избежать путем усиления команды управленцев, изменения в распределении ролей и ответственности, внедрения новых систем стратегического анализа, планирования, организации и мотивации, контроля и т.п.

Для разработки адекватной стратегии развития в условиях

кризиса необходимо проведение углубленной диагностики с целью определения этапа и причин кризиса, его вида и системы действенных антикризисных мероприятий.

Так как внешняя среда динамична, и возможности, на которые ориентирована стратегия, непостоянны, отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент времени может привести к тому, что предприятие не сможет реализовать сформированную ранее стратегию и сохранить устойчивую конкурентную позицию. Для того, чтобы достичь поставленных стратегических целей, необходимо осуществление диагностики соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды для её корректировки.

4.3. Диагностика соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды

Без диагностики соответствия конкурентной стратегии предприятия состоянию внешней среды невозможен правильный выбор стратегии. Только углубленный анализ всех аспектов деятельности предприятия позволяет определить его сильные и слабые стороны, возможность реализации выбранного пути развития. Результатом является диагноз, представляющий собой определение и описание текущего и перспективного состояния предприятия, его основных проблем и путей их решения. На основе диагноза осуществляется корректировка стратегии, направленной на создание конкурентных преимуществ, повышение КСП и формирование устойчивой конкурентной позиции предприятия.

Термин «диагностика» (греч. *diagnostikos* - способный распознавать) понимается как распознавание состояния субъекта по второстепенным признакам. Другой возможный перевод этого термина - изучение состояния объекта, в том числе и экономического, что соответствует традиционной терминологии экономического анализа [337]. Существуют разные подходы к определению сущности диагностики.

С медицинской точки зрения диагностика определяется как процесс распознавания болезни и определения её в соответствии с принятой медицинской терминологией, то есть постановка диагноза [55]. В работе [39] термин диагностика истолковывается как изучение

признаков, которые характеризуют состояние организмов, систем для прогнозирования возможных отклонений в их работе и деятельности. Там же определена сущность термина «диагностика экономической системы» - исследования, ориентированные на определение целей функционирования предприятия, методов их достижения и выявления недостатков.

Диагностика рассматривается как необходимый этап рассмотрения проблем, которые имеют место в процессе жизнедеятельности определённой системы. Этот этап наступает после выявления негативных тенденций или явлений в результате контроля (наблюдение за состоянием системы) [231]. Диагностикой называют анализ величин и соотношений параметров организационно-производственной системы и рыночной среды, а также изменения этих соотношений с целью определения причин и места (в соответствии с иерархическими уровнями системы) появления проблемы.

В рамках управленческого консультирования, связанного с интенсификацией производства, переориентацией предприятия на первоочерёдное и полное использование факторов экономического роста и запросы потребителей, получила развитие управленческая диагностика [115]. Этим термином характеризуют исследовательскую деятельность, направленную на определение, анализ и оценку проблем развития предприятия и повышения эффективности системы менеджмента. Диагностика в этом контексте рассматривается как первый этап процесса усовершенствования управления, вследствие чего определяются и формулируются задания, которые подвергаются решению.

Так, по мнению Б. Литфака, «диагностика – изучение признаков, которые определяют развитие ситуации и позволяют предупредить неблагоприятные отклонения в её развитии» [162]. Р. Юксвярав, М. Хабанук, Я. Леймани считают, что «в процессе диагностики определяются проблемы предприятия и причины их возникновения» [339]. Ф. Аунапу выделяет, что «диагностика – метод анализа состояния производственной системы для определения и исключения в ней диспропорций, которые влекут за собой появление «узких мест», то есть «болезнь» производственного организма» [81]. Э. Коротков

уточняет, что «диагностика – приём установки и определения признаков и причин деформации и отклонений объекта от нормы, тенденций, задумок, цели и т.д.» [138]. По мнению В. Рапопорта, диагностика – это управленческая работа по выявлению проблем и узких мест системы управления предприятием [246]. В. Пономаренко, А. Тридед, Н. Кизим под диагностикой предприятия определяют метод распознавания проблем предприятия [224].

А. Фомин определил суть диагностики в рамках реализации антикризисной стратегии предприятия: «диагностика кризисного состояния предприятия – это принятие альтернативного решения о наличии либо отсутствии кризисной ситуации, исходя из количественных характеристик его деятельности» [314].

В специализированной литературе приобрёл распространение такой термин, как экономическая диагностика. В работе [46] утверждается, что она направлена, в первую очередь, на оценку состояния экономических объектов в условиях неполной информации с целью выявления проблем развития и перспективных путей их развязки. Экономическая диагностика рассматривается как комплексное исследование, разностороннее по своим задачам и месту в системе управления.

В [57] предложено выделить такие направления диагностики, как оперативная и стратегическая. Оперативная диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия ориентирована на обоснование текущих, оперативных управленческих решений. Она отслеживает ключевые сферы деятельности предприятия, в первую очередь, финансовое состояние, безубыточность, материальные и информационные потоки, риски, которые присущи его деятельности. Цель проведения стратегической диагностики - оценка эффективности выбранной стратегии, исследование стратегической позиции предприятия по отдельным направлениям его деятельности, оценка сильных и слабых сигналов внешней среды.

Таким образом, главной целью диагностики является подготовка информации для принятия текущих и стратегических управленческих решений на всех этапах жизнедеятельности предприятия. Результаты экономической диагностики формируются на основе углублённого анализа прошлой, текущей и перспективной хозяйственно-финансовой

деятельности предприятия и используются для принятия программ его дальнейшего функционирования.

Могут быть выделены и отдельные направления диагностики, связанные с анализом функциональных сфер или направлений деятельности предприятия, оценкой вероятности последствий определённых явлений. Как одно из таких направлений экономической диагностики рассматривают диагностику соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды. Такой процесс предстает как система исследований, в совокупности дающих возможность сформировать необходимые выводы о состоянии предприятия, его конкурентной позиции, уровне КСП, состоянии внешней среды и оценке соответствующей выбранной конкурентной стратегии. Схема цикла соответствия процесса диагностики конкурентной стратегии состоянию внешней среды, включает этапы, обозначенные на рис. 4.12.

Цель диагностики – изучить проблему, то есть оценить конкурентную позицию предприятия, детально выявить факторы, которые на неё влияют, и подготовить необходимую информацию для принятия решения по корректировке ранее выбранной конкурентной стратегии. Другой целью диагностики является изучение аспектов взаимосвязи рассмотренных проблем и ранее поставленных стратегических целей по формированию конкурентной позиции предприятия, а также определение наличия возможностей и ресурсов для эффективного решения этой проблемы.

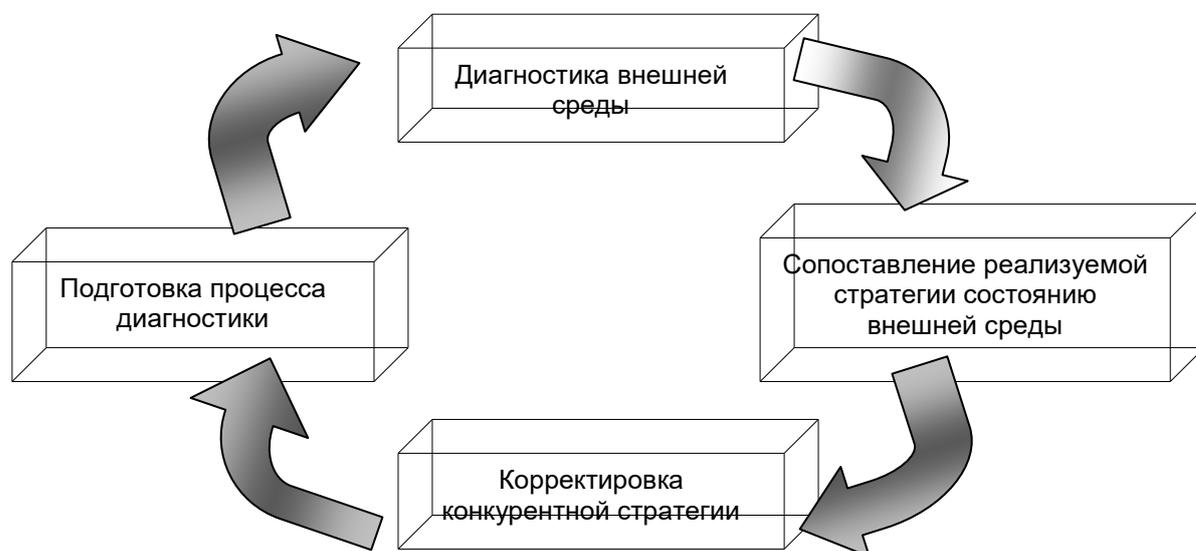


Рис. 4.12. Схема цикла соответствия процесса диагностики конкурентной стратегии состоянию внешней среды

Задачами диагностики соответствия выбранной конкурентной стратегии предприятия состоянию внешней среды являются :

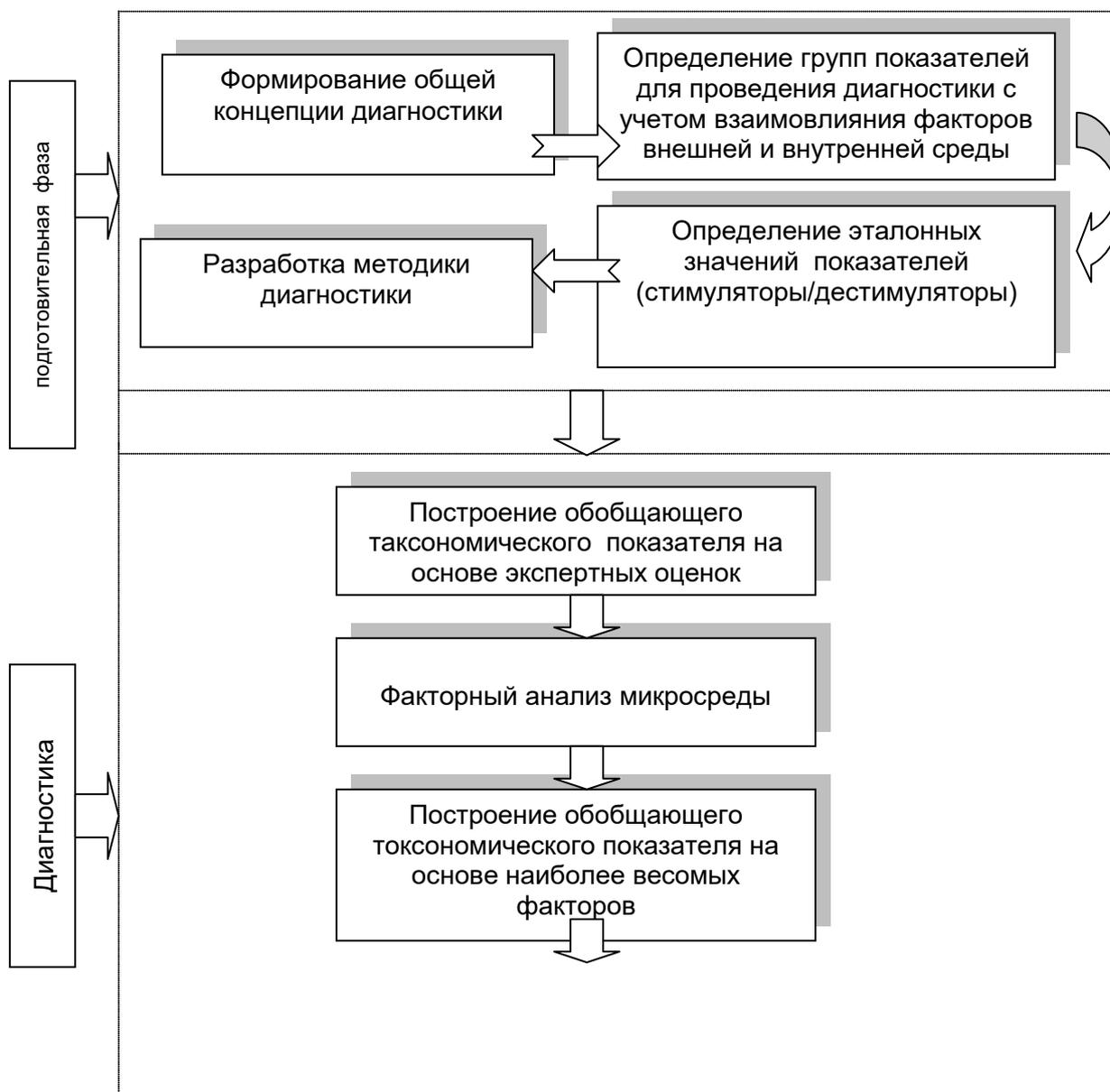
- отслеживание слабых тревожных сигналов из внешней среды предприятия;
- оперативное реагирование на возникающие негативные тенденции;
- разработка мероприятий, направленных на нейтрализацию возникающих угроз или на поддержку позитивных тенденций;
- уточнение стратегических целей предприятия в соответствии с изменениями во внешней среде и обеспечение условий их своевременного достижения;
- осуществление корректировки существующей конкурентной стратегии или её полная замена в случае отклонения от поставленных целей.

Таким образом, под диагностикой соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды понимают систему ретроспективного, оперативного и перспективного целевого анализа, направленного на выявление изменений в состоянии внешней среды, определение угрозы их влияния на конкурентную позицию предприятия и оценку эффективности выбранной конкурентной стратегии. Изменения состояния внешней среды предприятия влекут за собой корректировку действующей конкурентной стратегии. Система диагностики, будучи непрерывной, делает возможным эффективный контроль за реализацией выбранной стратегии. В её задачу входят оценки ситуации внутри предприятия и состояния нестабильности внешней среды при формулировании конкурентной стратегии, постоянный контроль при её реализации и, в конечном счёте, оценка успешности стратегии в целом по истечении срока её внедрения. Своевременная и точная диагностика состояния внешней среды и соответствие выбранной конкурентной стратегии различным изменениям, происходящим в ней, позволяет предприятию противостоять их негативному воздействию, использовать в полной мере благоприятные тенденции и сформировать устойчивую

конкурентную позицию на рынке. Следствием обеспечения соответствующих конкурентных позиций предприятий являются следующие результаты:

- возрождение и развитие внутреннего рынка;
- рост национального дохода и ВВП;
- интенсификация финансовых поступлений в бюджет;
- развитие международной торговой деятельности;
- рост инновационного потенциала предприятий;
- повышение степени занятости населения и, как следствие, социальной стабильности;
- формирование у страны имиджа развитого индустриального государства и надежного партнера на международном рынке.

Принципиальная расширенная схема диагностики соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды состоит из следующих этапов (рис.4.13):



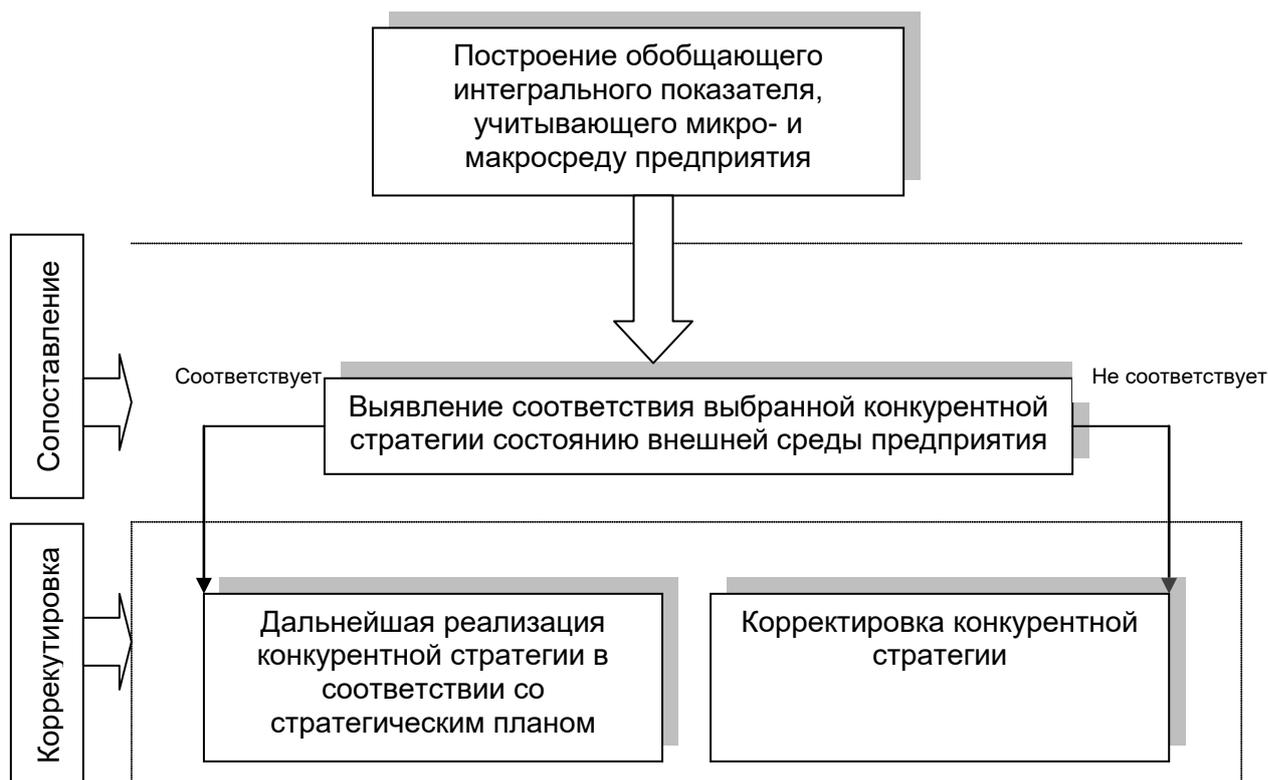


Рис. 4.13. Схема диагностики соответствия конкурентной стратегии предприятия состоянию внешней среды

1. Разработка методики диагностики изменений внешней среды предприятия (аналитической, экспертной или имитационной);
2. Формирование группы показателей внешней среды предприятия;
3. Анализ характера влияния (усиления/ослабления) в рамках каждой группы факторов внешней среды;
4. Определение эталонных значений каждого показателя;
5. Разработка методики оценки влияния факторов по соответствующим показателям;
6. Априорное ранжирование показателей, характеризующих группу факторов макроокружения, с помощью метода ранговой корреляции;
7. Расчёт значения обобщающего показателя влияния макросреды;
8. Построение факторной модели для выявления группы значимых факторов микросреды предприятия;

9. Построение обобщающего таксономического показателя на основе отобранных факторов по показателям, имеющим наибольший коэффициент весомости;

10. Синтез результатов диагностики путём определения интегрального показателя изменения внешней среды, позволяющего представить степень происходящих изменений, влияния их на уровень КСП предприятия, его возможности и ресурсы, необходимые для формирования устойчивой конкурентной позиции ;

11. Определение соответствия выбранной конкурентной стратегии состоянию внешней среды предприятия на момент проведения диагностики;

12. Осуществление корректировки конкурентной стратегии в случае наличия изменений во внешней среде.

С целью оценки происходящих изменений, а также определения характера и направленности воздействия факторов внешней среды на конкурентную позицию предприятия, целесообразно построение модели влияния внешней среды. Для оценки факторов макросреды предприятий может быть применен априорный анализ с использованием экспертных оценок, поскольку для получения количественных значений влияния факторов необходимы детальные исследования, основанные на специфических методиках расчёта [289].

Диагностика соответствия конкурентной стратегии предприятия состоянию внешней среды реализована на примере кластера предприятий коксохимической отрасли, с привлечением в качестве экспертов десяти специалистов отрасли и незаинтересованных управленцев со стороны. Экспертами присвоены ранги каждому фактору макросреды по принципу: ранг 1 по 10-балльной системе оценок имеет фактор, который является наиболее значимым для конкурентной позиции предприятия. Степень связи между проставленными рангами была оценена при помощи коэффициента конкордации как показателя согласованности мнений экспертов об относительной важности предложенных факторов макросреды. На основе экспертных оценок составлены матрицы рангов для предприятий. Значения коэффициентов конкордации массива данных и критерия Пирсона для лидера отрасли за период 2000 - 2005гг.

изменялись в диапазоне соответственно 0,89; 0,9 и 62,3; 63,0, что больше предельных табличных значений критерия Пирсона $\chi^2=21,66$ при уровне значимости $\alpha = 0,01$ по всем годам и для $\varphi = 7$ степеней свободы [219]. Таким образом, принята гипотеза о согласованности оценок экспертов, по мнению которых наиболее значимыми и изменяющимися из групп факторов макросреды, оказывающих влияние на конкурентную позицию предприятия, являются группы экономических, политических, правовых и экологических факторов.

Коксохимические заводы находятся в зависимости от состояния экономики страны. Предприятия этой отрасли используют сырьё отечественного производства и имеют слабую экспортную ориентацию (объём экспортных поставок в общем объёме реализации составляет около 2%). С одной стороны, это качество поставляемого сырья от предприятий угледобывающей промышленности, а с другой стороны – платежеспособность основных потребителей продукции.. В связи с уменьшением в 2005 г. объёмов добычи коксующего угля, предприятия были вынуждены импортировать значительную часть его из России, что отрицательно отразилось на себестоимости продукции. Кроме того, Министерством транспорта были повышены тарифы на транспортировку грузов. Все это сказалось на способностях предприятий (более всего тех, которые не входят в крупные бизнес-группы) удерживать конкурентные позиции на отечественном рынке. А следовательно, возникла необходимость корректировки стратегии.

Одним из значимых факторов внешней среды, который оказывает влияние на уровень КСП предприятия, а соответственно и на его конкурентную позицию, являются налоги, которые (как косвенные, так и прямые) являются ценообразующим фактором. Это означает, что при прочих равных условиях конкурентные преимущества, а значит и более лучшую конкурентную позицию имеет предприятие, налоговое бремя которого ниже, чем у конкурента. От уровня налоговой нагрузки зависит размер средств, которые оно сможет использовать на разработку и реализацию конкурентной стратегии и формирование устойчивой конкурентной позиции на рынке. С 01.07.1999 г. часть коксохимических предприятий приняла участие в экономическом эксперименте со льготным налогообложением (в размере 50% от действующей ставки) [3], что изменило их конкурентные позиции на

рынке. Одним из факторов экономической группы можно считать высокий уровень физического и морального износа основных фондов КХЗ, который не позволяет использовать такую конкурентную стратегию, как минимизация издержек, являющуюся основой роста КСП. Производство кокса базируется на консервативных технологиях, тогда как инновации направлены на повышение производства дешёвого угля. В результате продукция отечественных предприятий не может достойно конкурировать с импортной на мировых рынках.

Коксохимическая промышленность является экологически небезопасным производством. Для обеспечения требований законодательства по охране окружающей среды отрасли потребуются средства, которые могут составить до 30% стоимости основных фондов. Негативные последствия для предприятий отрасли приносит нестабильность законодательного поля и сложная экономическая ситуация.

Обобщающий показатель изменения внешней среды (I_3) коксохимических предприятий за период 2000 - 2005гг. получен с применением таксономического анализа [219], в табл. 3.7 приведено его значение для предприятия-лидера.

Для определения причинно-следственных связей обобщающих факторов на состояние и развитие стратегического потенциала предприятия применен метод факторного анализа [214]. На рис. 4.14. представлена схема общей классификации методов факторного анализа, предпочтение среди которых в настоящее время отдают аппроксимирующим методам. Эти методы предполагают, что первое, приближенное решение уже найдено каким-либо из способов и последующими шагами это решение оптимизируется. Методы отличаются сложностью вычислений и позволяют визуализовать структуру изучаемых явлений и процессов, а следовательно, определять их состояние и прогнозировать развитие. При всем многообразии методы факторного анализа имеют общий алгоритм решения, представленный на рис. 4.15.

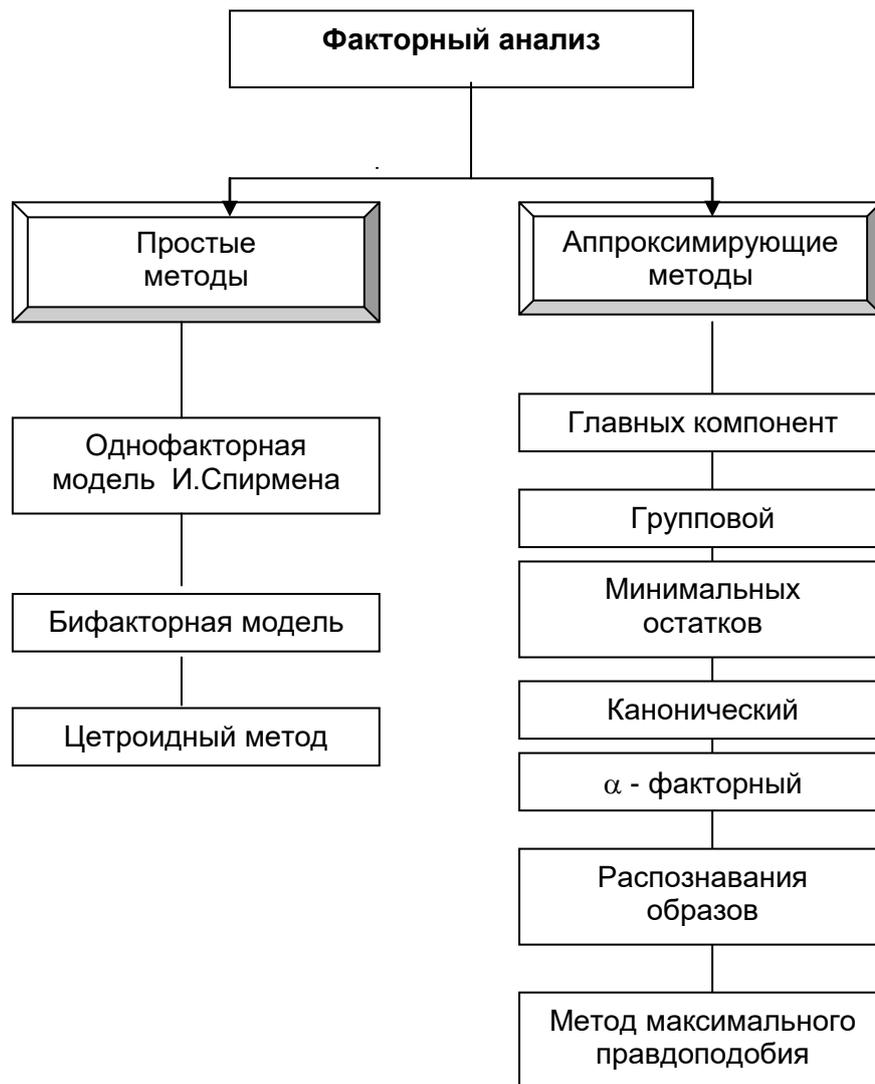


Рис.4.14. Общая классификация методов факторного анализа

Факторный анализ основан на изыскании причин, находящихся в основе взаимосвязанного изменения признаков. Рассматривая совокупность коксохимических предприятий как некую целостную систему, которой присущи внутренние свойства, подвластные влиянию факторов внешней среды, с помощью факторного анализа возможно определить закономерные, наиболее часто встречающиеся типичные сочетания значений непосредственно измеряемых признаков и выявить общие причины процессов, протекающих на всех предприятиях. С другой стороны, изменения значений признаков на разных предприятиях, определяют свойства–факторы, присущие отдельным предприятиям и основные аспекты или процессы по группам факторов внешней среды.

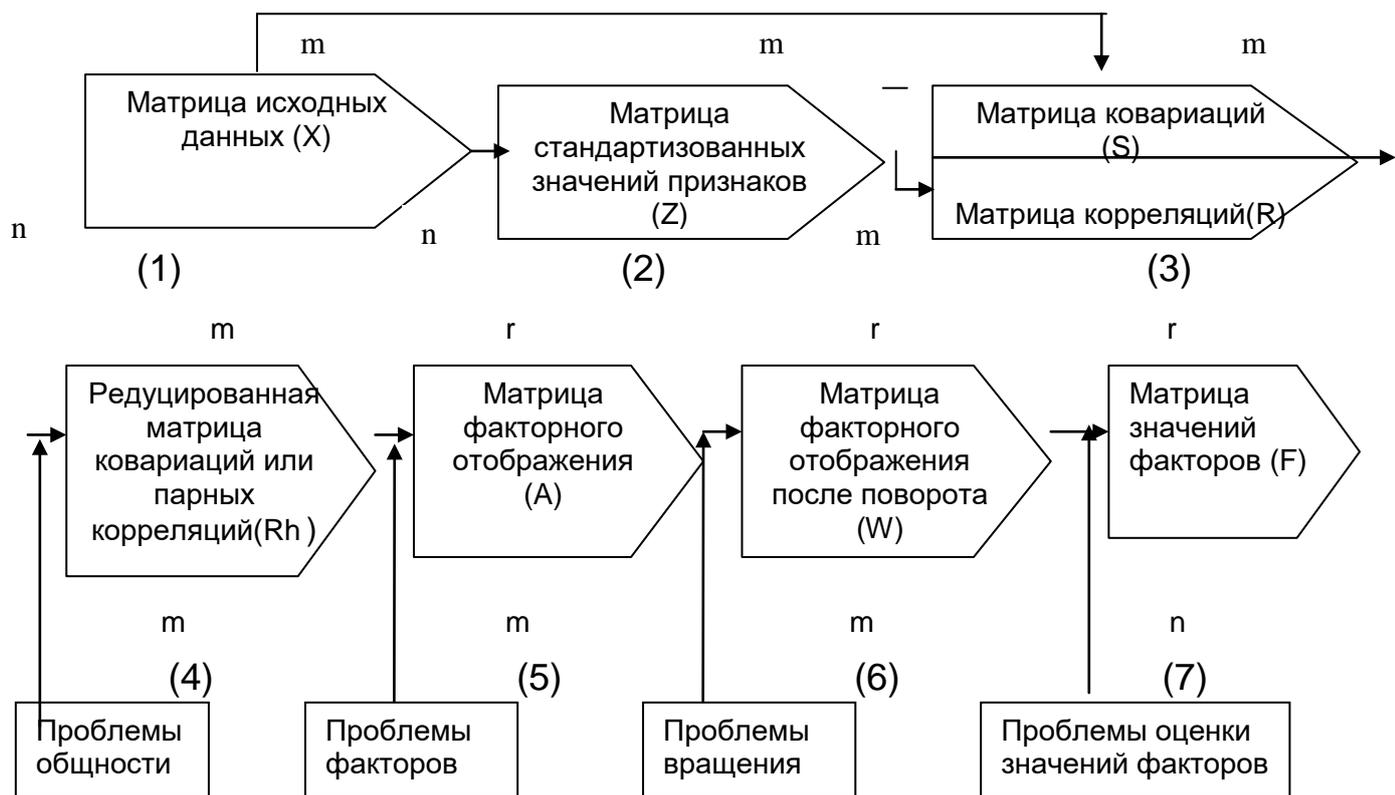


Рис. 4.15. Схема алгоритма реализации методов факторного анализа

Данный алгоритм начинается построением матрицы исходных данных X и завершается получением матриц факторного отображения и значений факторов A и F . С учетом принятых обозначений, где n – число наблюдений, m – число аналитических признаков X , r – число значимых обобщенных признаков (латентных факторов), на схеме показана размерность матриц данных для каждого алгоритмического шага. Распознавание основных факторов, проводится на основе весовых коэффициентов a_{jr} из матрицы отображения A .

Отбор значащих элементарных признаков при определении названия главной компоненты производится по абсолютной величине весового коэффициента a_{jr} . Знак коэффициента приобретает значение в последующем, при логическом объяснении состава и установлении его непротиворечивости названию главной компоненты.

С целью разработки экономико-математической модели оценки особенности структуры изменения микроуровня внешней среды предприятия были использованы ежеквартальные отчетно-

статистические данные за период 2000-2005гг.. Расчеты проведены при помощи пакета ППП STATGRAPNICS PLUS. Факторный анализ реализован в процедурном блоке Q. Multivariate Methods, процедуры Q4. Полученные результаты обработки статистической информации по оценке конкурентной позиции предприятия сведены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Матрица факторных нагрузок показателей, характеризующих взаимовлияние состояния макро- и микросреды предприятий

№ п/п	Наименование показателей	Нагрузки факторов			
		F1	F2	F3	F4
КХЗ 1(лидер отрасли)					
1	Доля кредиторской задолженности	-0,8			
2	Доля трёх крупных поставщиков				
3	% давальческого сырья	0,912			
4	Коэффициент финансовой зависимости	0,911			
5	Оборачиваемость кредиторской задолженности		0,85		
6	Доля дебиторской задолженности		-0,6		
7	Рентабельность продажи продукции	0,9			
8	Затраты на реализацию продукции			0,87	
9	Уровень капиталовложений			0,83	
10	Доля высококвалифицированных кадров				
11	Оборачиваемость дебиторской задолженности		0,7		
12	Оборотные активы	0,4			0,8
13	Занимаемая доля рынка				
14	Уровень затрат на производство	0,86			0,45
15	Уровень квалификации кадров	0,87			
16	Темп изменения цен на производимую продукцию				
17	Коэффициент текущей ликвидности		0,89		
18	Коэффициент покрытия		0,75		
19.	Доля оборотных активов в активе баланса	-0,635			-0,603
20.	Доля необоротных активов в активе баланса	-0,81			
23.	Коэффициент обновления основных средств	0,51		-0,604	
Дисперсия, %		47,6	21,12	10,217	6,78

Последовательность факторов сформирована по мере убывания факторных нагрузок. Так, для лидера отрасли КХЗ 1 наиболее существенным является обобщающий фактор F1, образованный показателями $X_1, X_3, X_4, X_7, X_{12}, X_{14}, X_{15}, X_{19}, X_{20}, X_{23}$. Наибольшую нагрузку в F1 имеет показатель X_3 – процент давальческого сырья в

общем количестве потребляемого. Анализ состава показателей позволил предположить, что фактор F1 характеризует влияние наиболее крупных поставщиков сырья для данного предприятия.

Анализ показателей, образующих другие факторы, для предприятия-лидера с учетом их приоритета в соответствии с значением дисперсии, позволил свести результаты расчетов в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Факторы взаимовлияния состояния макро- и микросреды предприятия-лидера

Условное обозначение	Содержательный смысл фактора
F1	Влияние поставщиков в условиях интенсивной конкуренции
F2	Влияние уровня отраслевой конкуренции
F3	Влияние потребителей
F4	Влияние угрозы появления новых предприятий-конкурентов

Очевидно, что для исследуемого предприятия характерным является изменение в эффективности хозяйственной деятельности за счёт влияния экономических факторов и увеличения интенсивности конкуренции в отрасли.

Следующий этап проводимого исследования - построение обобщающих таксономических показателей по отобранным показателям с учетом факторных нагрузок. В результате определен общий интегральный показатель, характеризующий степень соответствия внутренней среды предприятия изменениям состояния внешней среды по формуле 4.1.

$$I = \sqrt{I_{\text{МК}} I_{\text{Э}}} , \quad (4.1)$$

где I - обобщающий интегральный показатель соответствия внутренней среды предприятия изменениям состояния внешней среды;

$I_{\text{МК}}$ - обобщающий показатель микросреды предприятия;

$I_{\text{Э}}$ - обобщающий показатель изменения макросреды предприятия.

Рассчитанные обобщающие интегральные показатели (табл. 4.6) позволяют сделать вывод, что для конкурентной позиции предприятия-лидера могут иметь негативные последствия изменения

экономических, политических и других отмеченных факторов внешней среды, в соответствии с которыми следует осуществлять корректировку конкурентной стратегии.

Таблица 4.6

Обобщающие показатели лидера отрасли

Годы	2000	2001	2002	2003	2004
Imk	0,104514	0,118483	0,135492	0,100588	0,05693
Iэ	0,923945	0,923945	0,807048	1	0,83012
I	0,31075	0,330864	0,330679	0,317156	0,21739

Аналогично получены обобщающие показатели по остальным предприятиям коксохимической отрасли. Таким образом, система непрерывной диагностики делает возможным эффективный контроль за реализацией выбранной конкурентной стратегии предприятия, который является необходимым условием оценки ее успешности.

4.4. Обоснование принятия решений по коррекции конкурентной стратегии

Стратегическое планирование позволяет разрабатывать конкретные действия и приёмы, с помощью которых предприятие может реально добиться своих целей. Превратить цель в достигнутый результат помогает правильно выбранная конкурентная стратегия. В рамках конкурентной стратегии отсутствуют предположения сохранения тенденций прошлого, вместо этого на первый план выходят задачи, основанные на анализе перспектив развития предприятия в конкурентной среде. В процессе реализации стратегии, при проведении диагностики ее соответствия состоянию внешней среды и выявлению изменений, руководству необходимо проводить разработку контрмер, предупреждающих и ослабляющих негативные влияния на ранней стадии их возникновения. Успех или провал конкурентной стратегии зависит в наибольшей степени от того, насколько рано и верно система диагностики выявляет слабые сигналы, характеризующие изменения в значимых факторах внешней среды предприятия. Этот принцип управления и реагирования известен как управление по слабым сигналам [13]. В качестве слабых сигналов выступают данные системы диагностики,

свидетельствующие о происходящих изменениях значимых факторов внешней среды предприятия. К сильным сигналами можно отнести провалы в реализации ранее поставленных стратегических целей по формированию конкурентной позиции. Изменения, произошедшие в макро- и микросреде, влекут за собой корректировку действующей стратегии – в этом проявляет себя механизм обратной связи в системе управления предприятием.

Успех реализации разработанной конкурентной стратегии предприятия зависит также от действующей системы стратегического контроля, который осуществляется на протяжении периода действия стратегии и предусматривает анализ и оценку исполнения стратегических решений соответствия стратегического плана и степени достижения стратегических целей. Оценка стратегии происходит путём сравнения результатов деятельности предприятия с ранее поставленными целями и используется как механизм обратной связи для корректировки стратегии. Для повышения эффективности оценки ее необходимо проводить регулярно [280].

Контроль осуществляют на всех уровнях реализации стратегии от начала планирования до оценки достигнутых результатов. В зависимости от объекта различают несколько уровней контроля:

- стратегический – управление достижением (планированием и реализацией) целей предприятия;
- оперативный – управление тактикой достижения целей предприятия (управление по задачам) [314].

Стратегический контроль определяют как процесс обеспечения достижения предприятием конкурентных целей, с помощью которого руководители достигают соответствия фактических данных и запланированных результатов, и рассматривают как одну из обязательных функций любого управленческого решения. Основной целью системы стратегического контроля процесса формирования устойчивой конкурентной позиции является своевременное определение отклонений от нормального (запланированного) процесса осуществления адекватных управленческих мероприятий, направленных на исправление ситуации, достижение стратегических планов и установленных конкурентных целей.

Основным заданием стратегического контроля в системе формирования конкурентной позиции предприятия является выявление необходимости в корректировке стратегии предприятия в случае, если внешние и внутренние изменения обуславливают недостаточную результативность или адекватность конкурентных мероприятий.

Таким образом, стратегический контроль в широком смысле представляет собой «систему управления», следящую за эффективностью процесса достижения целей предприятия на всех уровнях организации и соответствием реализуемой конкурентной стратегии состоянию внешней среды предприятия.

Стратегический контроль обеспечивает непрерывный процесс фиксации результатов деятельности предприятия и сравнения их с запланированными показателями, предусматривает анализ отклонений реальных показателей от плановых и глобальную оценку ситуации по данным проведённых наблюдений. Корректирующая подсистема стратегического контроля вырабатывает и реализует, на основе данных диагностики, контрмеры по преодолению негативных тенденций в существующей стратегии, направляя их на достижение поставленной стратегической цели более эффективным способом.

И. Ансофф указывал на необходимость разработки «системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности» [13]. Можно отметить три возможных варианта управленческой реакции на неожиданные изменения во внешней среде функционирования предприятия: управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование), возможное при слабом проявлении нестабильности; управление на основе предвидения изменений, возможное при умеренном проявлении нестабильности; управление на основе частичной предсказуемости происходящих процессов (ранжирование задач, управление на основе слабых сигналов, управление в условиях неожиданностей), возможное в быстро меняющихся ситуациях при существенном проявлении нестабильности среды.

Объем информации из внешней среды соответствует полноте картины происходящих в ней событий, что позволяет предприятию принять адекватное решение. Сложнее реагировать на внешние возмущения, если поступившая информация недостаточна или не

подтверждена. Такая информация получила название «слабых сигналов» - это ранние и неточные признаки наступления важных событий, которым предприятие не в состоянии дать полную оценку и принять соответствующие решения. Модель управления по слабым сигналам разработана в работе [283]. Применяя эту модель к результатам оценки степени изменения состояния внешней среды КХЗ-лидера отрасли в 2000 и 2005гг. (пп.3.3.3), можно сказать, что полученные интегральные показатели являются слабыми сигналами ожидаемой нестабильности во внешней среде для данного предприятия. На основании полученных интегральных показателей как результатов проведенной диагностики соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды, может быть принято управленческое решение о целесообразности корректировки действующей стратегии предприятия (диапазон обобщающего интегрального показателя установлен по шкале Харрингтона) [163]. В случае допустимого изменения факторов внешней среды по их влиянию на конкурентную стратегию предприятия ($I \geq 0,5$) осуществляется дальнейшая реализация стратегии с последующим проведением через определённый период времени диагностики соответствия стратегии состоянию внешней среды предприятия. При значительных изменениях факторов внешней среды ($I < 0,5$), приводящих к потере предприятием конкурентных позиций, необходимо осуществлять корректировку действующей конкурентной стратегии.

Анализируя в динамике интегральные показатели предприятия-лидера и других КХЗ, можно сделать вывод, что для сохранения устойчивых конкурентных позиций в отрасли им необходимо осуществлять корректировку действующих конкурентных стратегий в соответствии с состоянием внешней среды.

Корректировку существующей конкурентной стратегии необходимо начинать с оценки степени оптимальности существующей стратегии в изменившихся условиях внешней среды. Для этого необходимо определить показатели успеха предприятия в будущем, достижение которых повлекут укрепление конкурентной позиции предприятия, и найти уровень действующей конкурентной стратегии по отношению к оптимальной в сложившихся условиях.

Корректировка действующей конкурентной стратегии осуществляется сравнением фактических результатов деятельности предприятия с плановыми. Выявленные отклонения являются сигналами для принятия различного уровня управленческих решений. Не все отклонения имеют одинаковые значения. В первую очередь выявляются те из них, имеющие значительные абсолютные величины, то есть диктующие необходимость срочных действий. Не всегда отклонения фактических результатов от стратегически запланированных являются следствиями изменений во внешней среде либо неэффективной работы предприятия. Возможно и неверное обоснование плановых показателей. Поэтому подсистема стратегического контроля должна не только внедрять в конкурентную стратегию адаптационные мероприятия, но и при необходимости изменять ранее поставленные стратегические цели.

Основными этапами осуществления корректировки конкурентной стратегии являются определение стандартов стратегического контроля; измерение достигнутых результатов и их сравнение с установленными стандартами; обоснование корректировки конкурентной стратегии.

На первом этапе осуществляется стратегический контроль эффективности реализации выбранной ранее конкурентной стратегии в виде системы показателей, которые должны подвергаться контролю, и требований к ним в виде стандартов или нормативов. Основными требованиями, предъявляемыми к стандартам, являются чёткость определения в виде количественных или качественных переменных, временных границ, возможностей измерения и получения информации. Конкурентная стратегия предприятия содержит в себе стратегические цели, а также качественные, количественные и временные показатели их достижения.

Стандарты формируются на каждом предприятии в зависимости от целей на основе:

- плановых показателей, отражённых в виде стратегических целей в конкурентной стратегии;
- показателей конкурента-лидера;
- средних значений показателей по рынку.

На втором этапе осуществляют сопоставление результатов реализации конкурентной стратегии и определенных стандартов и расчёта показателей абсолютного и относительного отклонения.

На третьем этапе возможны такие варианты управленческих решений: не осуществлять никаких действий (принимается в том случае, если отклонения фактических данных от определённых в стратегических целях стандартах допустимы, то есть не приводят к изменению конкурентной позиции предприятия на рынке, или если недопустимые отклонения по отдельным показателям компенсируются положительными изменениями других); разрабатывать мероприятия по корректировке стратегии.

Корректировка конкурентной стратегии предприятия как реакция на произошедшие изменения во внешней среде будет успешной при изучении не только существующих данных о конкурентном состоянии предприятия, но и прогнозируемых показателей, и включает определение системы действий в данной ситуации. При этом оперативное прогнозирование является инструментом для принятия своевременного управленческого решения исходя из слабых сигналов. Непредсказуемость ситуации в конкурентной среде, неожиданные изменения в реальной экономике вследствие различных причин значительно усложняют процесс выявления возможных сценариев развития событий, которые могли бы повлиять на устойчивую конкурентную позицию предприятия. Для надёжного прогнозирования необходимо обеспечить достаточно полный объём информации и высокий уровень достоверности. Задача прогнозирования заключается в построении модели конкурентного состояния предприятия.

Уровни ряда динамики показателей, характеризующих устойчивую конкурентную позицию предприятия формируются под влиянием взаимодействия многих факторов, одни из которых определяют закономерность, тенденцию развития, другие – вызывают колебания уровней. Существуют несколько методов обработки рядов динамики, помогающих выявить основную тенденцию изменений уровней. С помощью уравнения регрессии можно спрогнозировать изменение того или иного показателя в будущем.

На основе полученных прогнозных данных осуществляются стратегические изменения, которые несут основной конструктивный смысл стратегии [280], новое качество развития предприятия и представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации конкурентной стратегии. Для выявления необходимости стратегических изменений могут быть использованы следующие индикаторы: затраты, отнесенные к товарной продукции, темпы роста реализации, уровень обновления основных фондов, затраты на НИОКР, текучесть кадров, результативность труда, рентабельность предприятия и др.

Замена конкурентной стратегии может происходить в двух случаях: при значительном отклонении фактических данных от определённых ранее стандартов. Это возможно в случае неправильно выбранной конкурентной стратегии из всех возможных альтернативных вариантов достижения поставленных стратегических целей на предприятии; при равенстве фактических данных определённым ранее стандартам, что возможно при полной реализации ранее разработанной стратегии и влечет необходимость определения новых стратегических ориентиров и разработки новой конкурентной стратегии.

Таким образом, в процессе реализации конкурентной стратегии необходим постоянный контроль за состоянием внешней среды и корректировка конкурентной стратегии предприятия. Процесс корректировки должен быть уникальным, гибким, адекватным внешней среде и охватывать все ее аспекты.

4.5. Выбор портфеля стратегий развития машиностроительных предприятий

Важное место в разработке индивидуальной стратегии развития предприятия, занимает анализ вариантов адекватных стратегий. Формирование стратегии предприятия в литературе представлено по-разному: авторы выделяют ряд этапов, которые отличаются уровнем детализации, сложностью субъекта хозяйствования и характером самого направления развития [13,212,233,234,241,274,330]. К основным этапам разработки стратегии предприятия относятся:

- определение и анализ текущей стратегии;
- диагностика внешней и внутренней среды;
- выявление проблем развития и формулирование целей предприятия;
- стратегический выбор;
- оценка выбранной стратегии.

Наиболее часто СУ ассоциируется с поиском и разработкой стратегии проникновения на новые, растущие рынки. Но, как показывают исследования [4,13,14,103,231,292], быстро растущие отрасли имеют значительное количество угроз, связанных с интенсивностью конкуренции, возможностью перенасыщения, усложняющимися требованиями потребителей, быстротечными инновационными процессами и т.д. С другой стороны, рынки, находящиеся на стадии зрелости и спада, при определенной стратегии могут открыть субъекту хозяйствования возможности роста, частично обусловленные снижением привлекательности для конкурентов. Стадия спада рынка характеризуется сокращением спроса, вызванным влиянием новых технологий, изменением предпочтений покупателей, экономической политики государства. В таких условиях возможны два варианта поведения предприятия: стратегия стабилизации или отступления.

Стратегия стабилизации предусматривает сохранение позиций, инвестирование деятельности. Такой ход целесообразен в условиях выявления возможности „оживления” отрасли, в частности путем разработки новых товаров, обновления маркетинга, операций на возрастающих субрынках (отдельных сегментах), государственного стимулирования. Дополнительные инвестиции в мероприятия по завоеванию и укреплению позиций на стагнирующем рынке могут дать высокий эффект при условии активного влияния на конкурентов с целью побуждения их к выходу из рынка. Для достижения этого возможные следующие действия:

- снижение цены или усиление продвижения товара, таким образом повышая затраты конкурентов на соперничество;
- создание новой продукции, захвата новых сегментов;
- приобретение доли рынка конкурента или его производственных мощностей;

- снижение для конкурентов барьера выхода из отрасли и пр.

Если у предприятия нет средств на проведение агрессивной политики, целесообразно воспользоваться стратегией отступления, включающей следующие варианты поведения:

- сбор „урожая”, основанный на обеспечении денежных потоков за счет ограничения инвестиций и сокращения операционных затрат, несмотря на падение объемов продаж и потери позиций на рынке;

- сокращение затрат, включающее мероприятия оздоровления, препятствующие падению прибыли. Традиционными направлениями сокращения затрат являются организационные изменения, контроль затрат, оптимизация платежей, реализация лишних активов. Цель такой стратегии – выживание предприятия. Стратегии сокращения затрат часто дают лишь краткосрочный эффект. Поэтому, в зависимости от поставленных целей, возможна реализация стратегии поворота, которая, в свою очередь, базируется на стратегии сокращения затрат, а также предусматривает изменения в сбыте, переориентации существующей продукции с одновременной разработкой новой. Стратегию поворота целесообразно внедрять при условии долгосрочной перспективы прибыльности у субъекта рынка;

- сокращение деятельности, происходящее путем продажи части бизнеса и концентрация усилий на более привлекательных видах;

- ликвидация, происходящая, если стратегии сокращения затрат и деятельности не привели к желаемому результату. При таких условиях целесообразно прекратить деятельность, реализовать активы предприятия с целью минимизации ущерба.

Выбор правильной стратегии на стагнирующем рынке зависит от оценки пяти типов стратегических неопределенностей [4]:

- перспектив рынка;

- интенсивности конкуренции;

- сильных сторон и эффективности деятельности предприятия;

- связей с другими видами деятельности;

- барьеров внедрения каждой стратегической альтернативы поведения.

Обобщая сказанное, выбор стратегии развития в условиях кризиса должен базироваться на результатах анализа ключевых факторов внутренней и внешней среды, в ходе которого выявляются

главные кризисообразующие противоречия, причины их возникновения, необходимые изменения и целесообразность выбранных мероприятий.

Наиболее разработанным инструментом СУ является матричный подход к выбору стратегий, то есть моделирование позиции предприятия на основе характеризующих его показателей и разработка рекомендаций по управлению. В табл. 4.7 приведены основные двухмерные матрицы для принятия управленческих решений. Матрицы отличаются параметрами, лежащих в их основе, которые могут быть одно- (□ – в табл. 4.7) или многопараметрическими (□ – в табл. 4.7), построенными на основе комплекса показателей; а также их градацией (mхn). Как правило, при определении стратегии в матрицах фиксируются значения внутренних и внешних факторов.

Таблица 4.7

Матрицы для принятия управленческих решений по выбору стратегии развития предприятия

Параметры матрицы	Рынок (новый, существующий)	Относительная доля рынка	Достижение преимуществ	Конкурентная позиция предприятия	Конкурентные преимущества	Привлекательность целевого рынка	Перспективы отрасли бизнеса	Детерминанты „национального ромба”
1. Продукт (новый, существующий)	Матрица И. Ансоффа (2×2); Дж. Стейнера (3×3)							
2. Темп роста рынка		Матрица БКГ (2×2);		Матрица А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда (2×2)				
3. Размер преимущества			Обновлённая матрица БКГ (2×2)					
4. Привлекательность СЗХ				Матрица МС-GE (3×3)				
5. Стадия жизненного цикла отрасли				Матрица АДЛ (4×5)	Матрица Хофера (5×3)			
6. Область конкуренции (широкая, узкая)					Матрица М. Портера (2×2)			
7. Конкурентоспособность предприятия						Матрица Мак Дональда (2×2)	Матрица „Shell” – DPM (3×3)	
8. Уровень развития СПП								Матрица СПБГТУ (2×2)

Опираясь на преимущества матричного метода, связанные с возможностью обобщения и удобного представления результатов диагностики, взаимосвязи и влияния факторов, формирующих основу матрицы, этот подход использован для определения стратегической позиции предприятий на рынке и выбора их стратегии развития. Для построения двухмерной матрицы 4×3 параметрами выбраны уровень развития СПП ($Y_{СПП}$) и влияние внешней среды предприятия (ВВС), имеющие количественные оценки [286]. Целесообразность включения в матрицу СПП обусловлена его оценкой, учитывающей эффективность использования, конкурентную значимость и достаточность стратегических ресурсов для реализации стратегии развития, а также степень соответствия стратегическим целям (рис.4.16).

Уровень развития СПП ($Y_{СПП}$)	<i>Высокий</i>	10. Угроза незначительного спада	11. Высокий уровень устойчивости	12. Высокий уровень устойчивости
	<i>Средний</i>	7. Угроза спада из-за негативных изменений внешней среды	8. Умеренное балансирование с внешней средой	9. Удержание устойчивых позиций
	<i>Низкий</i>	4. Утрата позиций, вызванная обострением противоречий внутренней и внешней среды	5. Утрата позиций, вызванная противоречиями во внутренней и внешней среде	6. Утрата позиций, вызванная противоречиями во внутренней среде
	<i>Очень низкий</i>	1. Глубокий стратегический кризис, отсутствие долгосрочных факторов успеха	2. Глубокий стратегический кризис, вызванный острыми противоречиями во внутренней и внешней среде	3. Стратегический кризис, вызванный преимущественно снижением потенциала развития
		<i>Низкое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Высокое</i>
<i>Влияние внешней среды (ВВС)</i> *1, 2, ..., 12 - номера квадрантов				

Рис. 4.16. Матрица оценки стратегической позиции предприятия на рынке

Таким образом, $Y_{СПП}$ выступает системным отражением внутренней среды предприятия (фактического состояния и перспектив развития). Это отличает приведенную матрицу от описанной в работе [335] с аналогичными параметрами.

Матрица 4×3 позволяет анализировать стратегическую позицию предприятия на рынке в 12-ти случаях. Субъект рынка, который занимает первый квадрант матрицы, имеет несовместимые с дальнейшим существованием показатели развития, а также функционирует в такой среде, которая не способствует улучшению его позиций. При таких условиях санационная способность утрачена, предприятие не способно соответствовать требованиям рынка. Наиболее выгодная стратегическая позиция у предприятий, располагающихся в квадрантах 8, 9, 11, 12, характерных средним и высоким уровнем развития СПП и благоприятными условиями окружения.

Матрица оценки стратегической позиции предприятия может быть использована в качестве практического инструмента его диагностики и базы для последующего определения направлений развития, в частности в условиях кризиса. С целью определения направления развития целесообразно использовать модификацию матрицы, которая базируется на предыдущей оценке стратегической позиции предприятия (рис. 4.17).

Уровень развития СПП (У _{СПП})	<i>Высокий</i>	10. Интегрированного роста	11. Роста	12. Несвязанной диверсификации
	<i>Средний</i>	7. Стабилизации	8. Концентрированного роста	9. Связанной диверсификации
	<i>Низкий</i>	4. Ликвидации или поворота	5. Сокращения затрат	6. Стабилизации или снятия „урожая”
	<i>Очень низкий</i>	1. Ликвидации	2. Сокращения деятельности или выход из рынка	3. Сокращения затрат или деятельности
		<i>Низкое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Высокое</i>
	<i>Влияние внешней среды (ВВС) *1, 2, ..., 12 - номера квадрантов</i>			

Рис. 4.17. Матрица выбора стратегического направления развития предприятия в условиях кризиса

Приведенные стратегии развития предприятия в условиях кризиса направлены на решение вариантов противоречий, сложившихся в результате определенной комбинации уровня развития СПП и влияния внешней среды. Поскольку наиболее выгодная стратегическая позиция у предприятий, попадающих в

квадранты 8,9,11,12 с низкими принципиальными противоречиями с окружением, роста устойчивости на рынке они могут достичь реализацией стратегии повышения уровня развития СПП и укрепления конкурентных преимуществ.

В условиях неблагоприятного влияния внешней среды значительно повышается риск деятельности за счет роста стратегической неопределенности. Поэтому в зависимости от уровня развития внутренней среды предприятия возможные следующие варианты поведения:

- квадрант 1 – в условиях глубокого стратегического кризиса и отсутствия долгосрочных внешних факторов успеха целесообразно полное прекращение деятельности (ликвидация);

- квадрант 4 – необходим тщательный анализ возможностей внедрения стратегий поворота; если предприятие не способно обеспечить перспективу прибыльности за счет снижения затрат, необходима ликвидация;

- квадрант 7 – средний уровень развития СПП дает возможность снизить стратегическую неопределенность путем проведения активной стратегии против конкурентов;

- квадрант 10 – высокий уровень развития СПП позволяет нивелировать отрицательное влияние окружения путем снижения рисков деятельности за счет интеграционных процессов с общими областями деятельности.

Квадранты 2, 3, 5, 6 характеризуют состояние предприятия с низким уровнем развития внутренней среды, причем существуют ее значительные разногласия с внешней средой. В такой ситуации необходимо определение санационной способности субъекта рынка, проведение антикризисных мероприятий, направленных на снижение затрат, ликвидация более убыточных видов деятельности с целью согласования внутренней среды с внешней. Если долгосрочная перспектива развития невозможна, целесообразно сформировать стратегию выхода предприятия из отрасли.

Результаты построения матрицы выбора стратегического направления развития предприятий машиностроения Харьковской области (см.п. 3.1) приведены на рис. 4.18.

Уровень развития СПП (У _{СПП})	Высокий			
	Средний	Е (2003-2004); З (2001-2004);	А (2001-2004); Б (2003); Е (2001-2002); Ж (2001-2004); И (2001-2003); К (2001-2004);	
			М (2001-2004)	И (2004)
	Низкий	В (2001-2004); Г (2001-2004); Л (2001-2003)	Б (2001, 2002, 2004); Д (2001-2003)	
	Очень низкий	Д (2004), Л (2004)		
	<i>Низкое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Высокое</i>	
<i>Влияние внешней среды (ВЭС)</i>				
*А, Б, ..., М - обозначение предприятий; 2001, ..., 2004гг. – период, по результатам которого проведен анализ				

Рис. 4.18. Матрица выбора стратегического направления развития предприятия

На основе проведенного анализа стратегической позиции двенадцати предприятий машиностроения можно сформулировать следующие рекомендации по формированию стратегии развития:

Позиция предприятия И характеризуется сохранением баланса с внешней средой и, в результате повышения благоприятного отношения последней в 2004 г., удержанием устойчивого положения на рынке. Поскольку уровень положительного влияния внешней среды (преимущественно микросреды) сохраняется, предприятию целесообразно сосредоточиться на повышении уровня развития СПП путем реализации стратегии диверсифицированного роста.

На предприятиях В, Г, происходит потеря позиций, вызванная обострением противоречий внутренней и внешней среды. Низкий уровень развития СПП приводит к неспособности противостоять отрицательным тенденциям внешней среды. В таких условиях рекомендуется стратегия поворота, основанная на сокращении затрат. Если восстановление устойчивых позиций невозможно, необходимо

избрать стратегию ликвидации.

Предприятия А, Ж, К, М находятся в ситуации умеренного баланса с внешней средой. Для закрепления успеха на рынке целесообразно принять стратегию концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развитие рынка или продукта).

Предприятиям Е, З рекомендуется применить стратегию стабилизации с целью предотвращения дальнейшего снижения уровня развития СПП из-за неблагоприятного окружения.

Для предприятия Б характерна потеря позиций, вызванная противоречиями во внутренней и внешней среде. При деятельности на грани между средним и низким уровнями СПП и среднем уровне влияния окружения целесообразно обратиться к балансу СПП с внешней средой и сокращению затрат.

Предприятия Д, Л, не проводившие мероприятий по стабилизации состояния на протяжении периода 2001-2003 гг., в 2004 г. оказались в глубоком стратегическом кризисе, вызванным серьезным снижением СПП и отсутствием долгосрочных факторов успеха. Основными проблемами предприятий является убыточность деятельности, непомерная задолженность, устаревшее оборудование, неэффективная маркетинговая политика в течение продолжительного времени. Условия делают дальнейшее существование субъекта хозяйствования невозможным.

С целью построения адекватной стратегии в условиях кризиса, необходимо определить ее составляющие с учетом специфики внедряемого способа развития. Для анализа выбрано предприятие Е, которое придерживается стратегии стабилизации.

Стратегический выбор должен основываться на анализе возможных альтернатив, которые отвечают определенным критериям. Метод анализа иерархий [249] позволяет сделать такой выбор в условиях многокритериальности. На первом этапе определено семь критериев, которым должны удовлетворять принятые направления действий в рамках стратегии стабилизации (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Критерии выбора альтернативы поведения предприятия

№ п/п	Критерий	Приоритет при парном сравнении
1	Оперативность реализации (K ₁)	Альтернатива, для разработки и реализации которой необходимо минимальное время
2	Необходимость привлечения дополнительных стратегических ресурсов (K ₂)	Альтернатива, которая может быть максимально обеспечена имеющимися стратегическими ресурсами
3	Положительное изменение состояния предприятия (K ₃)	Альтернатива, которая приведет к максимально положительному изменению выбранных индикаторов развития
4	Соответствие ожиданиям групп влияния (K ₄)	Альтернатива, которая максимально учитывает согласованность интересов групп влияния
5	Сопrotивление изменениям со стороны персонала (K ₅)	Альтернатива, которая воспринимается персоналом без значительных трудовых, организационных, социально-психологических и других конфликтов
6	Риск невыполнения стратегии (K ₆)	Альтернатива с приемлемым риском деятельности
7	Направленность на долгосрочную перспективу (K ₇)	Альтернатива, которая отвечает стратегическим целям предприятия
8	Гибкость к изменениям во внешней среде (K ₈)	Альтернатива, которая может быть скорректирована в зависимости от изменения ситуации без полной переориентации действий
9	Возможность влияния на внешнюю среду (K ₉)	Альтернатива, внутренние механизмы которой направлены на проведения активной политики во внешней среде

Множество альтернатив представлено следующими элементами:

A₁ – расширение рынка сбыта основной продукции;

A₂ – сокращение затрат;

A₃ – изыскание средств с целью внешнего инвестирования;

A₄ – инвестирование в развитие СПП;

A₅ – расширение производства товаров народного потребления;

A₆ – производственная реструктуризация.

На втором этапе выполнена декомпозиция поставленной задачи в доминантную иерархию. На рис. 4.19 представлена иерархическая модель выбора приоритетной модели действий предприятия с целью достижения стабилизации.

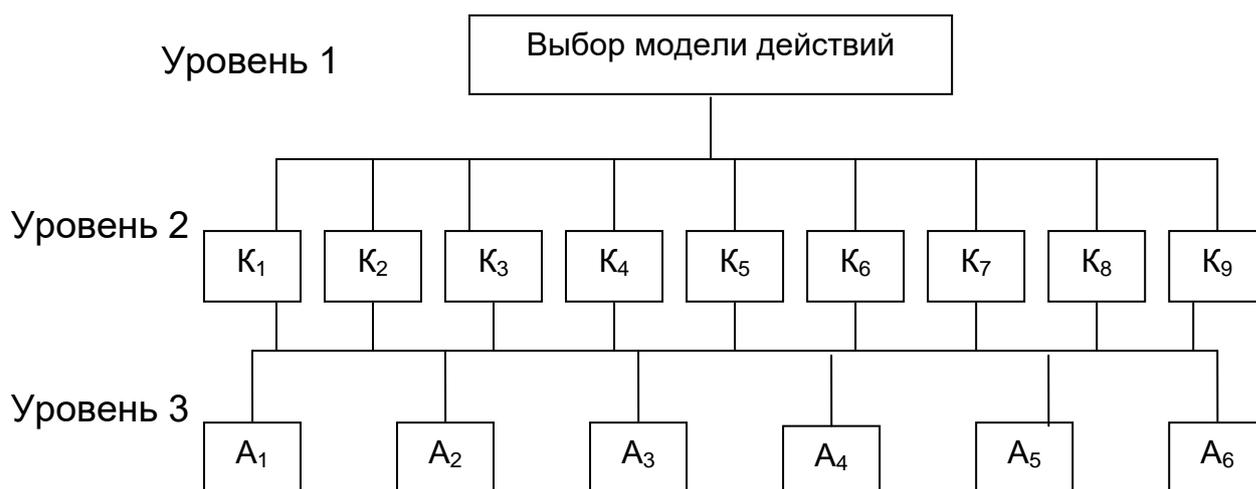


Рис.4.19. Иерархическая модель выбора модели действий предприятия

На третьем этапе, согласно закону иерархической непрерывности проведены парные сравнения элементов второго (табл. 4.9) и третьего уровней доминантной иерархической модели. Полученные данные отвечают требованиям согласованности оценок, которая подтверждена индексом согласованности (ИС) и отношением согласованности (ОС). Приемлемое значение ОС до 0,3. Если ОС < 0, то матрица согласована, если от 0,1 до 0,3 – матрица согласована с дополнительным отклонением, больше 0,5 – несогласована.

Таблица 4.9

Матрица попарных сравнений для второго уровня иерархии

К	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	φ*	λ _i	Ранг
K ₁	1	3	1/5	1/3	5	1/4	1/3	1/5	1/7	0,511	0,042	7
K ₂	1/3	1	1/3	1/9	1/5	1/3	1/7	1/3	1/7	0,261	0,022	9
K ₃	5	3	1	1/2	9	4	1/3	7	3	2,312	0,192	1
K ₄	3	9	2	1	7	1/3	2	3	2	2,256	0,188	2
K ₅	0,2	5	1/9	1/7	1	1/5	1/7	1/4	1/5	0,305	0,025	8
K ₆	4	3	1/4	3	5	1	2	3	5	2,227	0,185	3
K ₇	3	7	3	1/2	7	1/2	1	3	2	2,058	0,171	4
K ₈	5	3	1/7	1/3	4	1/3	1/3	1	1/3	0,779	0,065	6
K ₉	7	7	1/3	0,5	5	0,2	0,5	3	1	1,321	0,110	5
m	28,533	41,000	7,371	6,421	43,200	7,150	6,786	20,783	13,819	12,030	1,000	
λ _{max} * = 11,164; ИС* = 0,271; ОС* = 0,187												

* $\varphi = \sqrt[n]{X_j}$; $\lambda_i = \varphi_i / m$; $\lambda_{\max} = \sum m_i \cdot \lambda_i$; $ИС = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$; $ОС = ИС / 1,24$

Анализ попарных сравнений свидетельствует, что на данном этапе развития в рамках выбранной стратегии стабилизации, по критериям, которые имеют 1 и 2 ранг, предприятию следует избрать инвестирование в развитие внутренней среды (A_4). Реализация этого направления будет способствовать позитивным изменениям в состоянии и ожидании групп влияния. По критерию риска (3 ранг) целесообразным является сокращение затрат. Поскольку оптимальной считают стратегию, которая максимально отвечает достижению целей и приемлемому уровню риска, указанные модели действий можно использовать совместно, так как в этом случае снижение затрат будет способствовать укреплению устойчивости, а следовательно, развитию внутренней среды.

Формирование стратегии нуждается в определении целей, сфер применения, критериев контроля и набора альтернатив, которые могут быть приняты в случае изменения условий реализации стратегии.

В общем виде модель стратегии стабилизации можно представить следующим кортежем:

$$CC = \langle O, Ц, И, К, П, A \rangle,$$

где O – объекты стратегии развития;

$Ц$ – цели стратегии;

$И$ – индикаторы изменения состояния предприятия;

$К$ – критерии выбора показателей развития;

$П$ – показатели развития;

A – альтернативы действий в рамках выбранной стратегии.

В качестве объектов развития могут выступать: преодоление кризисов, прождающие их противоречия, сферы возникновения (производственная, управленческая, маркетинговая, кадровая и др.). Цели стратегии чаще всего связаны с необходимостью снижения затрат, увеличением доли рынка, достижением определенного уровня прибыльности и т.п. Для контроля за достижением установленных целей необходимо избрать индикаторы, которые отражают результат реализации определенных мероприятий. В качестве индикаторов изменений могут выступать как уровень развития СПП, так и его составляющих. Введение критериев выбора показателей развития необходимо для уменьшения пространства „контрольных точек” с целью достижения оперативности контроля последствий

осуществление стратегии. Показатели развития являются факторами, которые влияют на исходный индикатор. Альтернативные модели поведения предприятия, в том числе касающиеся проведения антикризисных мероприятий, оказывают влияние на объекты стратегии, направлены на достижение целей, результаты их внедрения отражаются набором показателей развития.

Процесс выбора стратегии развития в кризисных условиях должен сопровождаться раскрытием динамических закономерностей явлений, влияющих на деятельность предприятия, для предвидения кризисных ситуаций. Поэтому прогнозирование динамики главных параметров деятельности предприятия является одним из инструментов выбора определенных направлений развития.

Каждому виду стратегии соответствуют различные объекты, индикаторы и показатели развития. В результате логико-экономического анализа необходимых параметров стратегии стабилизации и сопоставления их с ключевыми слабыми местами исследуемого предприятия (источники существующих противоречий во внутренней среде: высокая текучесть кадров, нерациональная структура баланса, низкая рентабельность, высокий износ основных средств) в качестве индикатора развития использован показатель уровня развития СПП, который отвечает принятой модели действий по инвестированию в развитие внутренней среды предприятия. На примере предприятия Е осуществлен прогноз $Y_{СПП}$. Исходные данные для построения многофакторной экономико-математической модели зависимости уровня развития СПП (Y) от коэффициентов текущей ликвидности (X_1), текучести кадров (X_2), оборачиваемости активов (X_3), доли нереализованной продукции (X_4) и рентабельности продукции (X_5) приведены по полугодиям 2000-2004 гг. (табл. 4.10).

Таблица 4.10

Исходные данные результатов деятельности предприятий

Полугодие	Уровень развития СПП ($Y_{СПП}$)	Коэффициенты				Доля нереализованной продукции (Днп)
		текущей ликвидности (Ктл)	текучести кадров (Ктк)	оборачиваемости активов (Коа)	рентабельности продукции (Рп)	
1	0,756	6,512	0,025	0,720	0,010	0,056
2	0,764	7,569	0,013	0,735	0,010	0,048
3	0,772	7,810	0,027	0,800	0,011	0,042

4	0,763	8,565	0,016	0,827	0,010	0,046
5	0,806	6,415	0,019	0,732	0,015	0,038
6	0,790	7,462	0,080	0,753	0,013	0,044
7	0,812	4,649	0,021	0,715	0,014	0,034
8	0,816	3,510	0,066	0,665	0,009	0,047
9	0,810	5,371	0,045	0,675	0,008	0,024
10	0,809	2,570	0,085	0,734	0,003	0,036

Выбранные факторы отвечают показателям оценки стратегии стабилизации.

Анализ осуществлен с использованием уравнения множественной регрессии:

$$Y = a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_0, \quad (4.2)$$

где Y – результирующий показатель;
 X_j ($j=1,2,\dots,m$) – исходные факторы;
 a_j – коэффициенты регрессии.

Для проверки гипотезы о мультиколлинеарности рассчитываются коэффициенты парной корреляции (табл. 4.11).

Таблица 4.11

Коэффициенты парной корреляции

	Ктл	Ктк	Коа	Днп	Рп	Успп
Ктл	1	-0,731	0,696	0,355	0,534	-0,774
Ктк	- 0,731	1	-0,538	0,678	-0,580	0,238
Коа	0,696	-0,538	1	0,261	0,157	-0,629
Днп	0,355	0,678	0,261	1	0,100	-0,685
Рп	0,534	-0,580	-0,073	0,100	1	-0,097
Успп	-0,774	0,238	-0,659	-0,685	-0,097	1

По результатам расчетов величина коэффициентов парной корреляции между факторами меньше 0,8, то есть подтверждена гипотеза об отсутствии мультиколлинеарных связей для всех показателей, кроме Ктк и Ктл. В результате преобразований получено уравнение

$$Y = 0,8694 - 0,0099X_1 - 1,1317X_4 + 2,6255X_5. \quad (4.3)$$

Значимость коэффициентов корреляции проверяются по критерию Стьюдента (t). Поскольку t -фактическое во всех случаях выше t -табличного, связь между результативным и факторными показателями надежна, соответственно величина коэффициента корреляции значима. Для подтверждения точности уравнения связи

дана статистическая оценка надежности показателей связи (критерия Фишера, коэффициента детерминации, средней ошибки аппроксимации, коэффициента множественной корреляции).

Фактическая величина критерия Фишера составила 17,486. Сравнение фактического значения с табличным (4,76) при уровне вероятности 0,05 и количества степеней свободы $(m) / (n - m - 1) = 3 / (10 - 3 - 1) = 3/6$ показало превышение рассчитанного значения $17,486 > 4,76$, поэтому гипотеза об отсутствии связи между уровнем развития СПП и факторами, которые на него влияют, отвергается. Значение коэффициента детерминации (R^2) равняется 0,947, что подчеркивает сильную зависимость между независимыми переменными и уровнем развития СПП.

Значение средней ошибки аппроксимации:

$$\hat{\varepsilon} = \frac{1}{10} * 0,00929 * 100 = 0,0929 \%$$

Результат подтверждает, что модель зависимости уровня развития СПП от принятых факторов характеризуется высоким уровнем адекватности реального процесса (средняя ошибка аппроксимации $\leq 10 \%$).

Для оценки степени адекватности модели реальному экономическому процессу используется коэффициент множественной корреляции. Его значение равняется 0,897, что подтверждает связь между результативным и факторными признаками.

Полученное уравнение регрессии доказывает, что наиболее влиятельным фактором (среди выбранных для оценки реализации стратегии стабилизации) на уровень развития СПП является коэффициент текущей ликвидности. Это является подтверждением гипотезы негативного влияния структуры баланса. Поскольку в рамках принятой стратегии возможно разрешение этого противоречия, можно сделать заключение о соответствии полученной модели экономическому содержанию стратегии.

Для подтверждения гипотезы проведен трендовый анализ зависимости показателей, примененных при прогнозировании, от фактора времени (рис. 4.20-4.23).

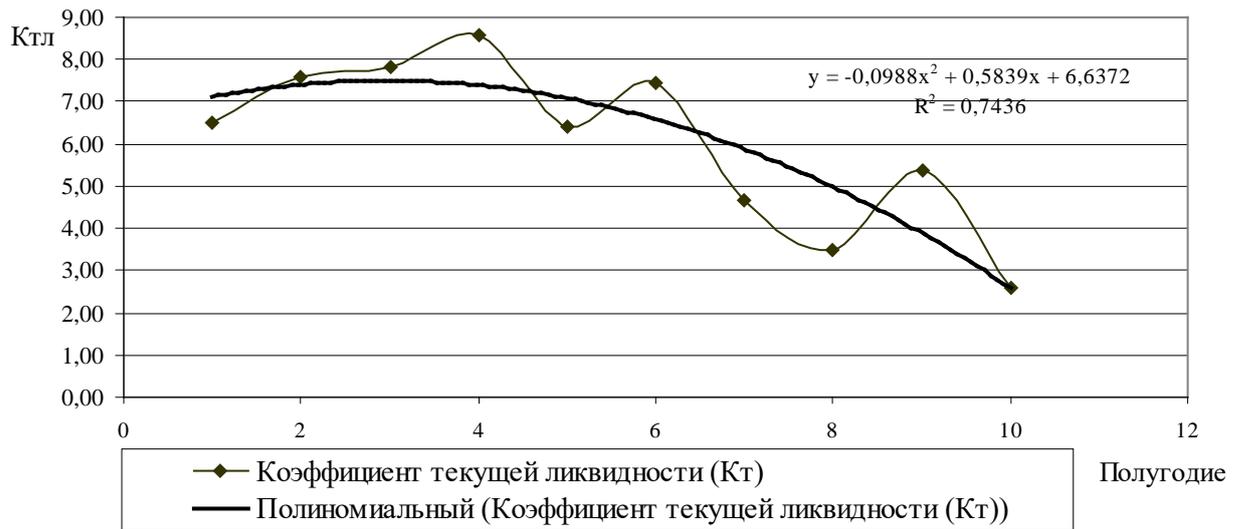


Рис. 4.20. Полиномиальная зависимость коэффициента текущей ликвидности ($K_{тл}$) от фактора времени

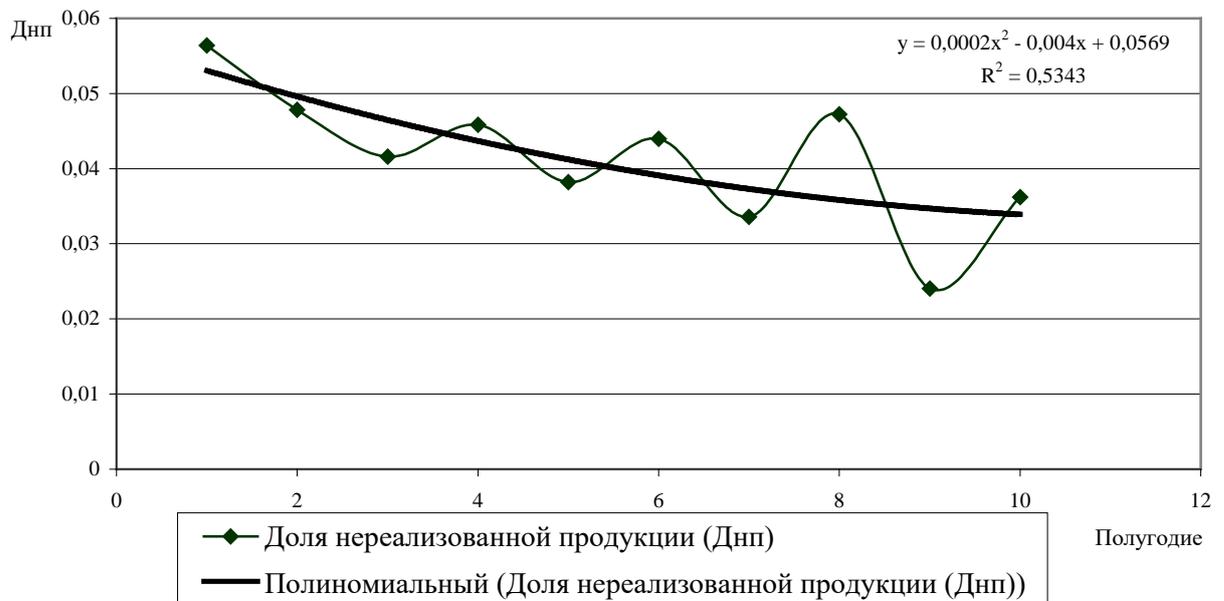


Рис. 4.21. Полиномиальная зависимость доли нереализованной продукции ($Д_{нп}$) от фактора времени

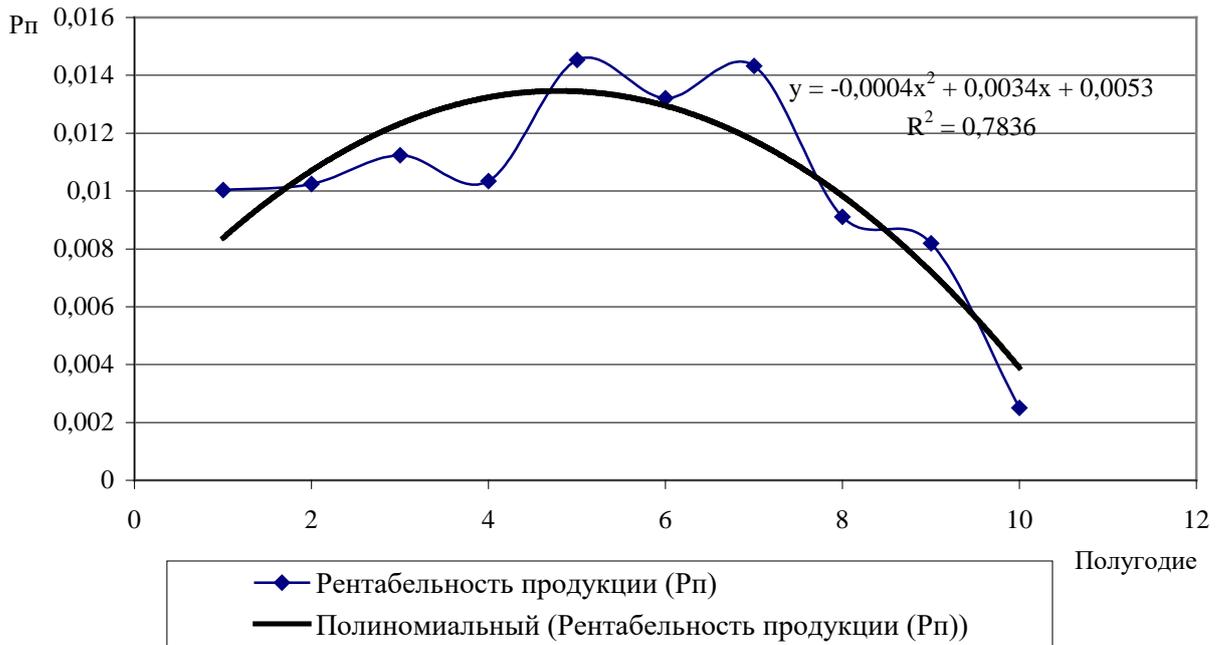


Рис. 4.22. Полиномиальная зависимость рентабельности продукции ($P_{п}$) от фактора времени

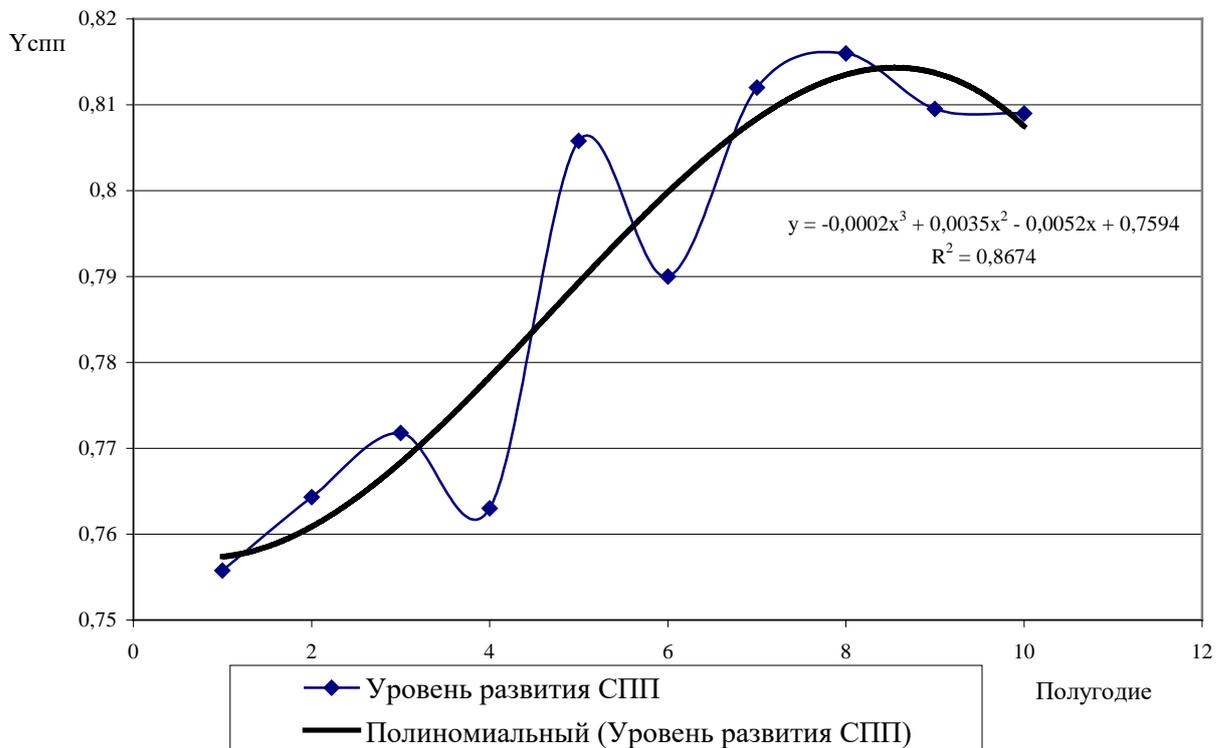


Рис. 4.23. Полиномиальная зависимость уровня развития СПП от фактора времени

В результате получена многофакторная динамическая модель зависимости уровня СПП от принятых контролируемых показателей.

$$Y = 0,8694 - 0,0099 (-0,0988t^2 + 0,5839t + 6,6372) - 1,1317 (0,0002t^2 - 0,0040t + 0,0569) + 2,6255 (-0,0004t^2 + 0,0034t + 0,0053) \quad (4.4)$$

Приведенная модель может быть использована для оперативного установления тенденции уровня развития СПП в зависимости от изменения контрольных показателей. Результаты прогнозирования уровня развития СПП приведены в табл. 4.12.

Таблица 4.12

Прогноз уровня развития СПП

Показатель	Полугодие												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Доверительный интервал (-)	0,757	0,762	0,771	0,775	0,778	0,781	0,783	0,783	0,785	0,786	0,786	0,736	0,736
Доверительный интервал (+)	0,790	0,796	0,801	0,805	0,809	0,813	0,815	0,816	0,818	0,819	0,819	0,769	0,769
Успп (прогноз)	0,774	0,779	0,784	0,788	0,792	0,795	0,798	0,800	0,801	0,802	0,803	0,753	0,753
Успп (факт.)	0,756	0,764	0,772	0,763	0,806	0,790	0,812	0,816	0,816	0,809	-	-	-

Прогноз на третье полугодие свидетельствует, что $Y_{СПП}$ в первом прогнозном периоде может незначительно возрасти и резко снизится. Анализ результатов прогнозирования свидетельствует, что существует неблагоприятная тенденция изменений состояния предприятия, характеризующаяся снижением рентабельности, повышением доли нереализованной продукции, которые сопровождаются резким снижением ликвидности баланса. Поэтому при формировании стратегии развития следует учитывать целесообразность проведения определенных антикризисных мероприятий, направленных на стабилизацию сложившегося уровня развития СПП и сохранение финансовой устойчивости. Главной составляющей антикризисного управления является стратегия, помогающая преодолеть кризис, не нарушая процесса развития предприятия. Предвидя кризис, предприятие должно формировать гибкую к внешним изменениям стратегию.

Таким образом, предложенный подход по определению стратегии развития предприятия позволяет принимать обоснованные

управленческие решения о возможных путях развития в условиях кризиса. Результатом планирования развития предприятия является разработка и оценка альтернативных стратегий развития, которые дают возможность расширять, увеличивать, сокращать или ликвидировать отдельные составляющие общего процесса деятельности субъекта рынка: виды деятельности, сегменты рынка, методы продвижения товара, управление ресурсами и др., приобретающие особую актуальность.

Успешная реализация выбранной стратегии зависит от существования на предприятии системы стратегического контроля.

4.6. Формирование системы стратегического контроля на предприятии

Выбор и разработка стратегии позволяет предприятию определить направления и способы движения к цели. В случае создания комплекса необходимых условий для ее реализации, со временем могут возникнуть определенные трудности, как следствие кризисообразующих противоречий. Поскольку внутренняя и внешняя среды динамичны и поэтому содержат элементы стратегической неожиданности, при реализации стратегии возникает потребность в стратегическом контроле.

В научной литературе существуют разные мнения по поводу сущности и содержания стратегического контроля. Так, в работе [69] утверждается, что стратегический контроль осуществляется до фактического начала работ по реализации проектов и направлен на соблюдение определенных правил и процедур в отношении ряда ресурсов:

- трудовых, с целью анализа деловых качеств, профессионализма и опыта персонала;
- материальных, для разработки требований к количественно-качественному составу основных фондов и выбора поставщиков;
- финансовых, с целью установления предельных затрат во времени.

Такое содержание стратегического контроля отвечает стратегическому „контролю предпосылок” [330], направленному на проверку обоснованности главных положений разработанной

стратегии. Выделяют стратегический „контроль реализации” [330], включающий проверку исполнения стратегических планов и формирование необходимых мероприятий по внесению в них своевременных корректив. В работах [58,59] содержится утверждение, что задачей стратегического контроля является не выяснение точности реализации стратегии, а установление ее способности к достижению целей.

Исходя из приведенных посылок, стратегический контроль на предприятии выполняет следующие функции:

- определяет возможность дальнейшей реализации стратегии;
- предусматривает установление определенной внешней и внутренней политики, правил, мероприятий и т.п.;
- содействует сближению фактических результатов деятельности поставленным целям.

Стратегический контроль эквивалентен по отношению к будущим управленческим решениям. Эквивалентность выражается в возможности достижения одинаково устойчивого состояния из различных начальных условий [341,349] или в существовании различных путей достижения цели и выражается в функциональном соотношении между факторами среды и соответствующими возможностями [61]. Это связано с тем, что на практике в процессе стратегического развития предприятие сталкивается с определенными задачами и ограниченным количеством функциональных альтернатив, из которых необходимо выбрать приводящую к цели. При этом предприятие должно осуществить оценку принятой стратегии с точки зрения правильности выбора факторов внутренней и внешней среды, которые определяют возможности реализации стратегии.

В работе [61] представлена классификация ситуаций, возможных в СУ и СП, а также соответствующие формы эквивалентности, проявляющиеся этих условиях (рис. 4.24).

В ситуации 1 предприятие сталкивается с единым (или доминирующим) требованием и имеет в распоряжении ограниченное количество возможных действий. В такой ситуации эффективность зависит от выполнения главной функции, эквивалентность не предполагается.

<i>Уровень противоречив ости задач</i>	<i>Высокий</i>	Ситуация 2	Ситуация 4
	<i>Низкий</i>	Ситуация 1	Ситуация 3
		<i>Низкий</i>	<i>Высокий</i>
<i>Степень гибкости стратегического планирования</i>			

Рис. 4.24. Ситуации эквивиальности на предприятии

Ситуация 2 характеризуется повышенной сложностью требований по отношению к предприятию, которое должно выполнять противоречивые функции, и эквивиальностью. В таких условиях возможны два варианта действий: пересмотр критериев эффективности или требований (влияние на внешнюю среду). В ситуации 3 по отношению к предприятию выдвигается одно (или доминирующее) требование, а в распоряжении есть неограниченное количество альтернативных действий. В таком случае задачи могут решаться нестандартным образом, поскольку достигается высокая эквивиальность. В этом случае могут возникнуть широкие возможности использования ситуационных подходов к определению путей достижения стратегической цели. Ситуация 4 отражает самый сложный случай эквивиальности, которая возникает в условиях противоречивых требований и задач, в то время, когда последние не являются доминирующими или определяющими наилучший путь развития. В таких условиях выбор альтернативных стратегий будет основываться либо на целях предприятия, либо на преимуществе управленцев, которые обусловлены опытом и стратегическим видением.

Исходя из описанного подхода к выбору стратегии развития предприятия в условиях кризиса, целесообразно согласование матрицы выбора стратегического направления развития и соответствующих ситуаций эквивиальности. Это возможно при выдвижении следующих предположений. Во-первых, уровень противоречивости задач, которые необходимо решить, зависит от влияния внешней среды (требований, тенденций, интересов и

способностей отдельных субъектов рынка влиять на производителей продукции) и сформированных противоречий внешней и внутренней среды предприятия. Во-вторых, степень гибкости стратегического планирования непосредственно зависит от уровня развития СПП, чем он выше, тем выше устойчивость и адаптивность предприятия за счет возможностей принятия альтернативных решений и действий для достижения установленной стратегической цели.

На рис. 4.25 приведено соответствие ситуаций эквивалентности квадрантам матрицы выбора стратегического направления развития предприятия в условиях кризиса. Квадранты, которые характеризуются средним уровнем влияния внешней среды, выступают в качестве промежуточного варианта, где может формироваться любая из двух соответствующих предельных ситуаций в зависимости от тяготения к низкому или высокому уровням.

Уровень развития стратегического потенциала (УСПП)	Высокий	10	11	12
	Средний	7	8	9
	Низкий	4	5	6
	Очень низкий	1	2	3
		Низкое	Среднее	Высокое
		Влияние внешней среды (ВЭС)		
		*1, 2, ..., 12 - номера квадрантов		

■ - ситуация 1; □ - ситуация 2; ▨ - ситуация 3; ▩ - ситуация 4.

Рис. 4.25. Соответствие ситуации эквивалентности квадрантам матрицы выбора стратегического направления развития предприятия в условиях кризиса

Ситуация 1 требует от предприятия корректировки параметров внутренней среды и следования благоприятным условиям внешней среды с целью стабилизации, которая, в частности, может быть достигнута путем снижения затрат. Главной целью должно стать

развитие СПП. Поскольку предприятие находится в кризисном состоянии, особенностями стратегического контроля является: изменение приоритетов критериев оценки стратегии, приемлемого уровня риска, пересмотр направлений развития в соответствии с текущим состоянием внешней и внутренней среды.

Сложность ситуации 2 заключается в том, что предприятие получает противоречивые требования, выполнение которых в условиях критически недостаточного СПП затруднено. При СП необходимо учитывать и согласовывать интересы заинтересованных лиц, графики расчетов с кредиторами, мероприятия по преодолению кризисного состояния, выравниванию стратегической позиции и др. Решающую роль в данном случае играет фактор времени как причина пересмотра критериев оценки стратегии и необходимости оперативного выполнения контрольной функции управления.

Позитивный характер ситуации 3 выражается в отсутствии значительных противоречий с внешней средой и в неограниченности альтернативных решений и действий в условиях развитого СПП. Целью стратегического контроля в данном случае является предупреждение развития кризиса и обеспечение долгосрочного успеха предприятия.

Специфичность ситуации 4 заключается в том, что внешняя среда насыщена разнородными требованиями. Ее положительное влияние на предприятие невелико, поскольку она является носителем ряда кризисообразующих факторов, хотя уровень развития СПП позволяет как противостоять им, так и изменять окружение. Особенности стратегического контроля этой ситуации заключаются в сложности формирования критериев контроля из-за необходимости отсека менее эффективных и невыполнимых (невоспринимаемых исполнителями) альтернатив. Крайне сложно в условиях многокритериальности и разнонаправленности принять непротиворечивые решения. В данной ситуации целесообразно применить стратегии, направленные на решение противоречий внутренней и внешней среды (см. рис. 4.8).

В рассмотренных ситуациях эквививальности эффективное и своевременное выполнение функций стратегического контроля способствует принятию адекватных и действенных управленческих

решений. В связи с этим возникает проблема оперативности реагирования менеджмента на изменения внутренней и внешней среды, в том числе на кризисные проявления. Практика показывает, что руководство предприятия неспособно быстро достигать поставленных целей, то есть существует значительный временной интервал (лаг) между проявлением кризисных явлений на предприятии и их ликвидацией запланированными мероприятиями (рис. 4.26).

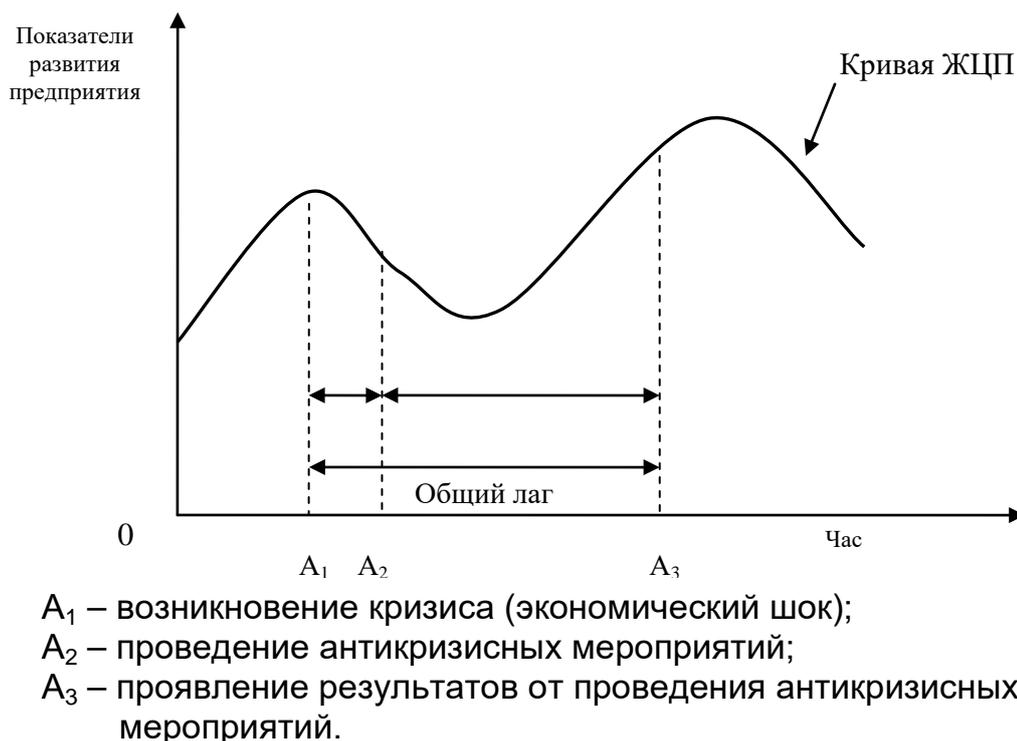


Рис. 4.26. Лаги в жизненном цикле предприятия

Общий лаг состоит из внутреннего и внешнего лага. Внутренний лаг – промежуток времени между моментом экономического шока и принятием соответствующих мероприятий (отрезок A₁ A₂ на рис. 4.16). Внешний лаг характеризуется интервалом между моментом принятия системой управления мероприятий по преодолению кризиса и моментом проявления результатов от их проведения (отрезок A₂ A₃ на рис. 4.25).

Продолжительность внутреннего лага в управлении предприятием зависит от оперативности и достоверности информационного обеспечения о фактическом состоянии внутренней и внешней среды, степени отклонения от их целевых значений, своевременности

распознавания кризисной ситуации и др. В экстренных ситуациях играет решающую роль продолжительность процедуры принятия решений и их утверждение (например, время, требуемое для собрания акционеров).

В свою очередь, продолжительность внешнего лага зависит от сложности передаточного механизма, по которому первичные средства способны повлиять на конечные цели. Внешний лаг отражает не одноразовое изменение в конечных целях, а период, на протяжении которого реализуется весь целевой эффект от применения проводимой политики на предприятии.

Существуют определенные экономические механизмы, которые позволяют снизить амплитуду циклических колебаний показателей развития предприятия, которые не нуждаются в кардинальных изменениях экономической политики и стратегии. К ним можно отнести анализ рынка, систему раннего распознавания кризисов (внешних и внутренних), прогнозирование отклонений результатов деятельности предприятия от целевых ориентиров, организацию постоянного контроля качества, осуществление стратегии и др. Главным преимуществом таких механизмов является то, что их внедрение приводит к сокращению внутреннего лага практически до минимального уровня.

Чаще всего выбор стратегических альтернатив сопровождается определением необходимости и глубины преобразований. Одним из сложных является организационный аспект стратегического контроля, который связан с проблемами координации и установлением порядка внесения изменений в процесс реализации стратегии. Решающим при этом выступает создание системы информационного обеспечения, плановых, аналитических и контрольных служб. Разные аспекты стратегических изменений нашли отражение в работах И. Ансоффа [13,14], А. Градова [335], А. Зуба [103], Т. Норберта [203].

Подход И. Ансоффа [13,14] предусматривает управление сильными и слабыми сигналами с целью своевременного выявления отрицательных тенденции на предприятии в более ранней стадии и разработки соответствующих предотвращающих и восстановительных мероприятий.

Подход А. Градова [335] основан на сканировании внутренней и внешней среды, которое предусматривает выявление сигналов,

свидетельствующих о необходимости стратегических антикризисных изменений корректировкой. В работе [103] А. Зуб уделил значительное внимание решению проблем сопротивления изменениям и решениям конфликтов основных стейкхолдеров. Исследования Т. Норберта [203] посвящены разработке механизмов организационного развития и хозяйственного реинжиниринга, потребность в которых назревает как реакция на кризисные ситуации. Целью управления изменениями в таком аспекте является выявление, развитие и реализация потенциала персонала для повышения КСП предприятия.

Стратегические изменения являются главными носителями нового качества в развитии предприятия, они создают необходимые условия для осуществления принятой стратегии и должны выступать в качестве ключевого объекта управления в процессе реализации стратегии развития в условиях кризиса.

Оценка стратегии происходит путем сравнения результатов деятельности с целями и обеспечивает обратную связь для ее корректировки. При этом существуют трудности, связанные с недоступностью и несвоевременностью информации; выбором критериев; возможным сопротивлением постоянной и детальной оценке стратегии [103,203].

После анализа факторов, влияющих на реализацию стратегии, необходимо оценить степень риска каждой альтернативы. Основной причиной появления риска является неопределенность, поэтому уменьшение ее уровня актуальная и сложная задача. Для каждого предприятия в определенной ситуации приемлемый уровень риска, отвечающий ожиданиям ключевых субъектов стратегического процесса, различен. Оптимальной стратегией будет имеющая минимальный риск при условии достижения целей. Для решения вопроса адекватной оценки стратегии необходимы соответствующие критерии (табл. 4.13), выбор которых зависит от вида стратегии, позиции анализируемого предприятия на рынке; цели и типа контроля; возможности получения адекватной информации и т.п.

Таблица 4.13

Критерии оценки стратегии предприятия

Критерий оценки стратегии	Авторы								
	[13,14]	[290,292]	[59,60]	[69]	[176]	[103,104]	[190]	[194]	[279]
1. Ментальная правильность	+								
2. Реакция на изменения во внешней среде	+	+	+	+	+	+		+	+
3. Будущая неопределенность как стратегическая возможность	+								
4. Гибкая адекватность	+	+		+					
5. Соответствие стратегии потенциалу и возможностям предприятия	+		+					+	
6. Осуществимость стратегии	+				+	+	+	+	+
7. Создание и поддержка конкурентных преимуществ, уникальность	+				+	+	+		+
8. Последовательность						+	+		+
9. Гармоничность							+		
10. Ясность		+							
11. Согласованность составляющих стратегий		+		+					
12. Четкость				+					
13. Мера риска			+					+	
14. Целостность				+					
15. Соответствие целям предприятия			+		+	+			
16. Учет взаимосвязей с другими стратегиями				+	+				
17. Приемлемость для основных групп влияния						+			
18. Анализ возможных реакций конкурентов								+	
19. Исследование синергетических эффектов								+	
20. Реальность горизонта планирования				+					

Из приведенного можно сделать вывод, что стратегический контроль включает оценку и корректирование стратегии. Направления такого контроля на предприятии показано на рис. 4.27 [288].

Таким образом, формирование эффективной системы стратегического контроля на предприятии является предпосылкой успешной реализации стратегии развития. Стратегический контроль включает в себя две подсистемы: оценку и корректировку избранной стратегии. Успешной считается такая стратегия, которая приводит предприятие к поставленной стратегической цели.



Рис. 4.27. Направления стратегического контроля на предприятии

Оценка выбранной стратегии проводится по определенным критериям. В случае противоречивости требуемых действий следует учитывать приоритетность критериев оценки и необходимость поддержки баланса интересов групп влияния. При условиях обострения противоречий внешней и внутренней среды целесообразно принимать решения по корректировке стратегии путем осуществления соответствующих изменений на предприятии. Поскольку главным в управлении развитием предприятия являются умение предвидеть достижимость целей в динамике, адекватность и своевременность изменений приобретает при кризисе особое значение. В условиях стратегических неожиданностей система СП должна предусматривать постоянную оценку и корректировку стратегии предприятия в соответствии с изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде.

ГЛАВА 5. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1. Формирование конкурентной позиции предприятия на основе экспертных и количественных оценок

В условиях транзитивной экономики в центре внимания ученых и практиков оказалась проблема оценки конкурентоспособности предприятий и их конкурентных позиций на рынках и в отрасли. Эта далеко не новая для экономики проблема, в современных условиях, отягощенных стохастичностью протекающих процессов, возрастающей нестабильностью внешней среды, неопределенностью политических и правовых решений и усиливающимся конкурентным давлением со стороны развитых стран, приобрела особую значимость.

Решение проблемы оценки КСП и позиционирования предприятий с разной степенью глубины проработки и детализации нашло свое отражение в работах зарубежных и отечественных ученых. В основу большинства методических подходов для расчета КСП и позиции предприятия на рынке положены количественные оценки факторов внешней и внутренней среды.

Отдавая должное этим концептуальным подходам, нельзя полагаться только на финансовые показатели и количественные оценки и оставить без внимания возросший интерес ученых и практиков к параметрам, изначально не имеющим численных значений. Некоторые зарубежные авторы призывают вспомнить слова А. Эйнштейна: "Не все то, что можно сосчитать, принимается в расчет, и не все то, что принимается в расчет, можно сосчитать" [200]. В связи с этим особый интерес приобретают методы, основанные на экспертных оценках КСП предприятий и их позиций на рынке товаров и услуг.

Необходимо отметить, что недостатком методов, основанных на использовании количественных оценок, является закрытость финансовой и иной информации, принадлежащей к так называемой "коммерческой тайне" предприятия. Отсюда вытекает сложность в информационном обеспечении расчетов, а также трудоемкость алгоритма известных методов оценки КСП [108, 280]. Возникающие

трудности являются дополнительным аргументом в пользу применения методов, основанных на экспертных оценках. Авторами накоплен определенный опыт в этой сфере, с привлечением в качестве экспертов персонала бизнес-структур и топ-менеджеров предприятий разных отраслей.

Из известных девяти групп методов оценки КСП предприятий, описанных в работах авторов [108,280], можно выделить метод интегральной оценки КСП, включающий в себя, помимо количественных, также и экспертные оценки.

Ключом к пониманию проблемы являются фундаментальные работы апологетов стратегического управления И.Ансоффа и М.Портера [13,14,230-233], сформировавших систему взглядов на оценку конкурентных позиций, преимуществ и КСП предприятий, отраслей, а также стран, учитывающую всестороннее влияние факторов внешней и внутренней среды.

Используя взгляды названных ученых, А.П. Градов в методике оценки конкурентного статуса предприятия [335] предложил к рассмотрению основные факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии – структура стратегического потенциала предприятия, возможности расширения ресурсов предприятия и особенности отрасли в виде факторов, формируемых детерминантами «национального ромба», модель влияния которых на конкурентный статус предприятия разработана М. Портером [230-233]. В своей методике А.П.Градов соединил влияние факторов внешней среды на основании концепции «национального ромба» М. Портера и исследования внутренней среды предприятия, произведенные И. Ансоффом [13,14]; при этом автор разработал последовательность расчетов, позволяющую получить конкретные количественные оценки управляемых параметров в отличие от существовавших ранее вербальных и качественных.

Для оценки факторов внешней среды предприятия, которые оказывают влияние на уровень конкурентных преимуществ и на обоснование стратегии, А.П.Градовым использована концепция конкурентных преимуществ страны М. Портера, основой которой является идея "национального ромба", раскрывающего детерминанты страны, формирующие конкурентное окружение предприятий (рис.5.1).

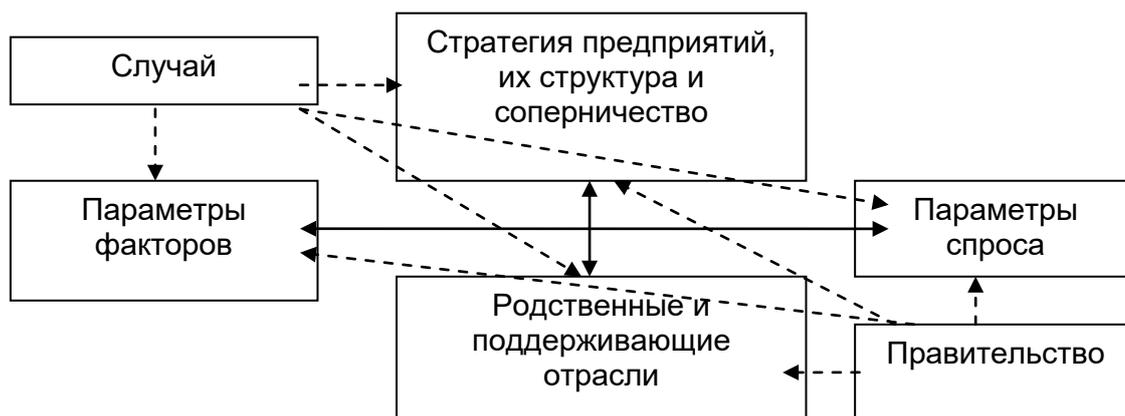


Рис. 5.1. Детерминанты конкурентного преимущества страны ("национальный ромб")

Общая система детерминантов включает:

1. Параметры факторов. Представляют собой материальные и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества в производственном процессе предприятия, а также в стране его базирования.

2. Параметры спроса. К ним относятся: требовательность покупателей к качеству товаров и услуг; эластичность спроса по цене, уровню дохода; национальные традиции и обычаи; фазы жизненного цикла спроса и другие параметры, характеризующие спрос, его величину и динамику.

3. Стратегия предприятий, их структура и соперничество. Каждое предприятие следует собственной конкурентной стратегии для завоевания лучшей позиции.

4. Родственные и поддерживающие отрасли. Отрасли, обеспечивающие предприятие необходимыми материалами, ресурсами, информацией и др., являются неременным участником создания и поддержания конкурентного преимущества.

5. Случайные события. Имеют мало общего с условиями развития экономики страны. К такого рода событиям можно отнести: изобретательство, крупные технологические прорывы, резкие изменения цен на ресурсы, всплески мирового или местного спроса, войны и другие форс-мажорные обстоятельства.

6. Действия правительства. Правительство может влиять и подвергаться влиянию – как позитивному, так и негативному - всех четырех детерминантов. На параметры производственных факторов

воздействует денежно-кредитная, налоговая и таможенная политика правительства. Само правительство может размещать на предприятиях крупные заказы, что приводит к изменению структуры конкуренции.

Условия, формируемые совокупным воздействием детерминантов «национального ромба», оцениваются следующим образом:

$$D_k^{H.P.} = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^{z=5} D_z^{H.P.}} ; \quad (5.1)$$

$$D_z^{H.P.} = \sqrt[6]{\prod_{k=1}^{k=6} Q_{kz} \alpha_{kz}} , \quad (5.2)$$

где $D_k^{H.P.}$, $D_z^{H.P.}$ - соответственно показатели совокупного воздействия детерминантов за весь и за z -ый этап жизненного цикла конкурентного потенциала предприятия (ЖЦКПП);

Q_{kz} – отношение числа благоприятных к общему числу факторов, формируемых k -ым детерминантом за z -ый этап ЖЦКПП;

α_{kz} – коэффициент значимости k -го детерминанта для z -го этапа ЖЦКПП;

k – детерминанты «национального ромба» ($k = 1, \dots, 6$).

Для получения количественной оценки показателей Q_{kz} и α_{kz} составляются анкеты для опроса экспертов; итоговое значение показателей рассчитывается по методу средней геометрической.

Ресурсная концепция (внутренняя среда предприятия) реализуется в методике оценки эффективности использования стратегического потенциала предприятия [335], в которой предусматривается построение матрицы стратегических ресурсов на основе коэффициентов значимости отдельных видов ресурсов и соответствия уровня их использования требуемому.

Совокупность стратегических ресурсов условно подразделяется на две группы:

- способности, которыми должно располагать предприятие, чтобы адекватно отвечать на вызов внешней среды (такие, как способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами; возможность анализа экономической конъюнктуры рынка товаров и услуг и др.);

- способности, позволяющие постоянно совершенствовать производственный потенциал предприятия (к ним относятся

обеспечение внутренней гибкости производственной системы; обеспечение уровня конкурентоспособности товаров и услуг и др.).

В состав ресурсов, которыми обладает предприятие, А.П.Градов [335], как и другие ученые [13,14,59,126,283], включает технические ресурсы, технологические, кадровые, пространственные, НИОКР, ресурсы организационной структуры управления (ОСУ), информационные, финансовые ресурсы и др.

Перечисленные ресурсы j и элементы i стратегического потенциала предприятия сводят в матрицу стратегических ресурсов, в которой реализована ресурсная концепция предприятия. Матрица характеризует не только состояние предприятия на момент анализа, но и конкретизирует направления выработки стратегических целей для обеспечения устойчивого положения предприятия на рынке.

В графах матрицы могут присутствовать как вербальные характеристики, так и количественные показатели. Это позволяет в качественной или количественной форме оценить как существующий, так и требуемый для функционирования в долгосрочной перспективе СПП.

В качестве количественных показателей оценки элементов стратегического потенциала i и ресурсов j предприятия могут быть использованы коэффициент значимости K_{iz}^3 i -го элемента стратегического потенциала на некотором z -м этапе ЖЦКПП и коэффициент соответствия K_{jz}^{cp} j -го ресурса стратегическим целям, поставленным предприятием на z -м этапе ЖЦКПП.

Для расчета показателей составляются анкеты для выявления точки зрения экспертов; значения показателей определяются методом средней арифметической экспертных оценок. При этом коэффициент значимости определяется для каждого i -го элемента стратегического потенциала в долях единицы, а коэффициент соответствия – для каждого i -го элемента и каждого j -го ресурса в процентах.

Таким образом, условия, формируемые стратегическим потенциалом предприятия, оцениваются показателями:

$$СПП = \sqrt[z=5]{\prod_{z=1}^{z=5} СП_z} ; \quad (5.3)$$

$$СПП_z = \sqrt[i=K]{\prod_{i=1}^{i=K} СП_{iz}} ; \quad (5.4)$$

$$СП_{iz} = \sqrt[L]{\prod_{j=1}^{j=L} R^{\ominus}_{jiz}} ; \quad (5.5)$$

$$СП_j = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^{z=5} K^{cp}_{jz} СП_{jz}} ; \quad (5.6)$$

$$СП_{jz} = \sqrt[L]{\prod_{j=1}^{j=L} R^{\ominus}_{jiz}} ; \quad (5.7)$$

$$R^{\ominus}_{jiz} = K^3_{iz} \times K^{cp}_{jz} , \quad (5.8)$$

где R^{\ominus}_{jiz} – показатель оценки i -го элемента СПП по соответствию j -го ресурса требованиям, отвечающим целям предприятия на z -ом этапе ЖЦКПП;

K^3_{iz} – коэффициент значимости i -го элемента стратегического потенциала на z -ом этапе ЖЦКПП;

K^{CP}_{jz} – коэффициент соответствия j -го ресурса требованиям, отвечающим целям предприятия на z -ом этапе ЖЦКПП;

СПП, СПП_z, СП_{iz}, СП_{jz}, СП_j, – показатели соответствия стратегического потенциала целям предприятия по формированию конкурентного преимущества соответственно: за весь ЖЦКПП, за z -ый этап ЖЦКПП, i -го элемента стратегического потенциала за z -ый этап ЖЦКПП, j -го вида ресурса за z -ый этап ЖЦКПП, j -го вида ресурса за весь ЖЦКПП;

$Z=1, \dots, 5$ – этапы жизненного цикла конкурентного преимущества предприятия;

$i=1, \dots, k$ – элементы стратегического потенциала предприятия;

$j=1, \dots, L$ – ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия.

Результирующая оценка конкурентного статуса рассчитывается по формуле вида:

$$КСП_z = \sqrt{СПП_z \times D_z^{H.P.}} , \quad (5.9)$$

$$КСП = \sqrt{СПП \times D_k^{H.P.}} , \quad (5.10)$$

где $КСП_z$, $КСП$ – соответственно конкурентный статус за z -ый этап и за весь ЖЦКПП.

Доминирующим преимуществом применения метода оценки конкурентного статуса предприятия является возможность получения динамичных оценок на различных временных интервалах.

Отсюда следует, что одной из важнейших целей стратегического управления является рациональное распределение ограниченных ресурсов между элементами стратегического потенциала; необходимо определять, куда выгоднее направлять ресурсы, в развитие каких “способностей” предприятия для обеспечения высокого уровня конкурентных преимуществ.

Приведенная оценка отражает состояние КСП предприятия в данном интервале времени по отношению к предприятиям-конкурентам. При стратегическом управлении необходимо понимание, что следует делать предприятию в настоящем, чтобы достичь намеченных целей в будущем, учитывая, что будет меняться как окружение, так и условия функционирования предприятия. То есть, осуществляется взгляд из будущего в настоящее, и с этой позиции определяются необходимые действия предприятия в настоящее время. При разработке направлений формирования новой стратегии предприятию необходимо учитывать, что возможности введения новых или видоизмененных элементов стратегии зависят от того, насколько предприятие будет в состоянии их реализовать. Поэтому комплекс вновь вводимых или видоизмененных элементов СПП должен соответствовать реальным возможностям предприятия в данном периоде.

Первым шагом в разработке принципов формирования стратегии будущего является ее анализ с точки зрения определения сильных и слабых сторон. Однако очевидно, что привязка к действующей модели ограничивает возможности стратегических действий. Зачастую перспективные нововведения в формировании стратегии отыскать чрезвычайно трудно, тем более с использованием приобретенного опыта. Часто такой опыт и ориентация на традиционные модели стратегий мешают переходу к нововведениям.

В условиях, когда опора на прошлый опыт неоправданна, концепция формирования стратегии предприятия, в соответствии с теорией стратегического управления, может быть изменена в определенных направлениях. В условиях внешней нестабильности возможен ряд направлений формирования стратегии предприятия, обеспечивающих ее успешную реализацию от фактической (S_f) до

оптимальной в будущем (S_0). Пользуясь методом анализа отклонений от целей [13,14], предприятие выбирает ту стратегию, которая лучше всего отвечает его целям в будущем и корректирует ее в зависимости от уровня нестабильности или сладывающейся ситуации. Этой стратегии будет отвечать соответствующий уровень конкурентоспособности предприятия в будущем (КСП*). Успешная реализация стратегии будет зависеть от возможностей предприятия, которые условно делят на две взаимодополняющие группы: потенциальные возможности предприятия и потенциальные возможности элементов структуры управления.

Для успеха предприятия в будущем его конкурентоспособность должна быть подкреплена такими основными факторами, как производственными и сбытовыми возможностями, а также способностью к развитию, возможностью диверсификации производства. Предприятие может увеличивать свой рынок сбыта, то есть производить тот же вид товара и продавать его в больших количествах, или же разработать стратегию завоевания новых сегментов рынка, получивших в теории стратегического управления название СЗХ [8,13,14,146, 158,335].

СЗХ – это отдельный сегмент окружения предприятия, на который оно имеет или хочет получить выход. Параметрами выделения СЗХ из внешней среды предприятия являются [13,14]: определенная потребность; технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена; тип клиента (население, социальные организации, коммерческие структуры, государственные учреждения); география потребности (этот параметр важен, в первую очередь, с точки зрения стадии жизненного цикла спроса и уровня удовлетворения спроса).

Искусство определения набора технологий при выделении СЗХ заключается в обеспечении предприятию достижения синергического эффекта от их взаимодействия [13,14,156]. Проявление синергического эффекта возможно также при взаимодействии СЗХ, поэтому одной из задач стратегического управления является организация такого взаимодействия.

В рамках теории стратегического менеджмента на основании исследований могут быть разработаны рекомендации для

предприятий по выбору стратегических направлений деятельности, в частности — проникновение в новые СЗХ при помощи метода оценки привлекательности предполагаемых СЗХ ($P_{СЗХ}$) по следующей формуле:

$$P_{СЗХ} = \alpha G + \beta P + \gamma Q_i - \delta Q_i, \quad (5.11)$$

где $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — коэффициенты, которые устанавливаются экспертами предприятия, исходя из значимости того или иного элемента для предприятия в данной СЗХ, при этом: $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$;

G — оценка прогнозирования роста СЗХ;

P — оценка изменений в рентабельности СЗХ;

+ $Q_i, - Q_i$ — соответственно оценки возможностей и опасностей для предприятия в СЗХ [14,335].

При этом значения G и P определяют на основе метода экспертных оценок (метод "Дельфи") [14]. Алгоритм этого метода имеет следующие особенности: каждому исследуемому параметру эксперты ставят балл по шкале от -5 до +5, с учетом того, что оценка -5, ... , -1 свидетельствует об уровне неблагоприятных тенденций для компании; оценка +5, ... +1 — об уровне позитивных тенденций; оценка «0» ставится в случае, когда изменение параметра не ожидается; для получения результативного значения показателя суммируют баллы интенсивности составляющих параметров.

Полученный результат анализируют с помощью следующей градации:

- от 0 до 3 — слабая привлекательность СЗХ;
- от 3 до 7 — средняя привлекательность СЗХ;
- от 7 до 10 — высокая привлекательность СЗХ.

При положительном результате привлекательности СЗХ проводят оценку будущего конкурентного статуса предприятия при проникновении в новые СЗХ [14,146,335]. Для этого необходимо проанализировать действующую стратегию, сформулировать возможную стратегию будущего и оценить прогнозный конкурентный статус предприятия. Первым этапом является определение эффективности фактического потенциала предприятия (ω), то есть степень соответствия текущего СПП потенциалу, необходимому для реализации будущей стратегии по следующей формуле:

$$\omega = \sum (C_f / C_o) / n, \quad (5.12)$$

где S_f – текущий потенциал;

S_o – потенциал, необходимый для реализации оптимальной стратегии;

n – количество элементов СПП.

На следующем этапе определяют степень оптимальности действующей стратегии предприятия (φ) по отношению к стратегии будущего. На основании вербальных характеристик ряда стратегий будущего определяют значения факторов успеха этих стратегий и выбирают ту, которая наиболее приближена к действующей и нуждается в наименьших стратегических вложениях. Показатель φ рассчитывается по формуле:

$$\varphi = \sum (S_f / S_o) / m , \quad (5.13)$$

где S_f – действующая стратегия;

S_o – оптимальная стратегия будущего;

m – факторы успеха в будущем.

Для определения будущего положения предприятия в рыночной конкурентной среде рассчитывается интегральная оценка конкурентного статуса предприятия по формуле:

$$\text{КСП}^* = \omega \times \varphi \times R_f / R_o , \quad (5.14)$$

где R_f/R_o - отношение фактической рентабельности к оптимальной.

Уровень значения конкурентного статуса предприятия определяется по градации:

0,512 и выше – "хороший" статус;

0,125 и выше – "средний" статус;

0,016 или ниже – "слабый" статус.

Говоря о способах определения будущих успешных стратегий предприятия, следует отметить еще один, получивший название "метода инкрементализма". Этот метод, основателем которого принято считать Ч.Линдблома, вытекает из двух различных подходов к принятию решений относительно достижения целей: "корней" и "ветвей" [104].

Позиц	сильная	Извлечь максимальную выгоду / уйти	Реинвестировать прибыль / получить максимальную выгоду	Инвестировать /удержать позиции
-------	---------	--	---	---------------------------------------

Метод "корней" предусматривает выбор наиболее успешной стратегии на основании оценок множества альтернативных результатов, которые могут последовать при желаемом изменении ряда важных параметров предприятия. Целью такого анализа является установление лучшей из альтернатив, то есть пути, приводящего к достижению наибольшего количества желаемых целей. Этот метод вначале устанавливает цели, а затем исследует множество путей их достижения. Хотя он осуществим теоретически, на практике требует огромного количества информации и поэтому не находит применения в практике СУ.

Метод "ветвей" делает возможным установление одной цели. При этом сравнивается ограниченное число альтернатив и принимается временное решение для достижения частичного специфического успеха, затем совершается следующий шаг, то есть достижение цели, разбитой на части, происходит путем последовательных приращений (инкрементальных изменений). Небольшие поступательные изменения позволяют корректировать программу, избегать серьезных промахов в управлении и таким образом минимизировать влияние ошибок. Стратегия инкрементализма, впоследствии усовершенствованная Дж. Квинном [104], уменьшает масштаб исследований, ограничивая выбор и информацию и является, таким образом, эффективной и прагматичной рабочей стратегией.

На этапе разработки стратегии предприятия, функционирующего в конкурентной среде, могут использоваться разные подходы, но особый интерес представляют матричные методы, позволяющие сопоставить конкурентов по разным параметрам. Для целей разработки стратегии каждый продукт предприятия, его хозяйственные подразделения рассматриваются независимо друг от друга, что позволяет сравнивать их между собой и с конкурентами. Наиболее приемлемой в аспекте использования полученных оценок является многокритериальная матрица McKinsey-General Electric (MCGE), которую называют «матрица «привлекательность – конкурентоспособность» (рис.5.2).

	средняя	Медленно уйти	Извлечь максимальную выгоду/ уйти	Инвестировать и реинвестировать прибыль
	слабая	Уйти быстро/ остаться	Остаться / медленно уйти	Инвестировать, реинвестировать, уйти
		низкая	средняя	высокая
Привлекательность СЗХ →				

Рис.5.2. Матрица McKinsey-General Electric [280].

Показатели роста рынка трансформируются в данной модели в понятия фактора «привлекательность рынка», а показатели доли рынка – в стратегическое положение (конкурентные позиции стратегических единиц бизнеса). Наиболее характерные позиции находятся в угловых квадрантах матрицы 3×3 [170,280]. Стратегическое положение предприятия рекомендуется оценивать по следующим показателям: относительный размер; рост; доля рынка; позиция; сравнительная рентабельность; чистый доход; образ (реальность, воспринимаемая извне); руководство и люди [310].

Основными показателями, которые используются для оценки привлекательности отрасли являются: размер рынка; темпы роста; конкурентная ситуация; уровень цен; прибыльность; технологический уровень; государственное регулирование; влияние на окружающую среду [199].

Матрица MC-GE представляет формальный, структурный подход к сопоставлению сильных сторон предприятия с возможностями рынка [4]. Так, лидирующая позиция на перспективном рынке позволяет получать конкурентные преимущества за счёт более глубокого использования эффекта экономии на масштабе и лучшего продвижения по кривой аккумулированного опыта. Перспективность рынка заставляет заботиться о сохранении и развитии лидирующих позиций, то есть о проведении стратегии активного роста.

Средняя позиция на рынке уже не позволяет получать конкурентных преимуществ за счёт экономии на масштабе и за счёт лучшей позиции на кривой аккумулированного опыта. Вместе с тем

средняя позиция не допускает конкурентного проигрыша за счёт отставания в экономии на масштабе и худшего положения на кривой аккумулированного опыта.

Слабая позиция на рынке свидетельствует о конкурентном проигрыше вследствие неполного использования эффекта экономии на масштабе и худшего положения на кривой аккумулированного опыта [296].

Сильная привлекательность отрасли делает перспективными инвестиции с целью привлечения дополнительных клиентов и увеличения своей доли рынка, то есть стимулирует борьбу за лидерство.

Средняя привлекательность отрасли также заставляет предприятие бороться за сохранение и расширение в ней своей ниши, хотя не так активно, как в сильно привлекательной отрасли. Поэтому сильная позиция предприятия делает более притягательной стратегию роста, а слабая позиция - стратегию ухода или поддержания.

Слабая привлекательность отрасли заставляет думать скорее о свёртывании, чем о расширении производства. Однако сильная позиция предприятия позволяет получать прибыль за счёт использования конкурентных преимуществ от экономии на масштабе и лучшего положения на кривой аккумулированного опыта [296].

Особенностью матрицы MC-GE является то, что её можно использовать на всех фазах жизненного цикла спроса при разных условиях конкуренции. Матрица допускает уточнение и увеличение количества факторов, применяемых при оценке привлекательности рынка и КСП предприятия или расширении вариантов стратегий для каждой из позиций матрицы.

Метод определения позиции в конкуренции, базирующийся на субъективных оценках экспертов, требует разработки специальных методик определения и расчета. Кроме того, эксперты сталкиваются с нехваткой информации, относящейся к коммерческой тайне предприятия, имеет место и недостаточность некоторых данных. Для преодоления этих трудностей используется метод оценки внешней среды и внутренних ресурсов предприятия с применением таксономического анализа [219]. Он дает возможность оценить

уровень КСП предприятия, выявить его сильные и слабые стороны и степень влияния на него внешней среды, разработать конкурентную стратегию, направленную на переход в более привлекательную СЗХ, что позволяет увеличить конкурентные преимущества и завоеванную долю рынка.

Исходя из сущности КСП, ее измерение предусматривает построение интегрального показателя. Наиболее целесообразным в этом случае представляется использование методов многомерного статистического анализа. Среди них такие методы, как факторный и кластерный анализ, метод главных компонент, таксономический анализ. Последний, в контексте исследования КСП, заслуживает особого внимания.

Таксономический анализ широко применяется при проведении сравнительного анализа в экономике, он позволяет расширить возможности различных сопоставлений и измерений многомерных объектов [219]. Теоретические основы метода и последовательность расчета эффективности использования стратегических ресурсов предприятия приведена на рис.3.1 и в формулах 3.1 – 3.10 в разделе 3 монографии. В дальнейшем исследовании таксономический анализ применен для получения интегральной оценки КСП фармацевтических предприятий, которая использована для их классификации на основе методов кластерного анализа.

Кластерный анализ наиболее ярко отражает черты многомерного анализа в классификации. В литературе подход кластерного анализа также называют численной таксономией, численной классификацией и т.д. Название кластерного анализа происходит от английского слова cluster – гроздь, скопление. Определение предмета кластерного анализа и его описание впервые сделано в 1939 г. Трионом [362].

Главное назначение кластерного анализа – разбиение множества исследуемых объектов и признаков на однородные группы, или кластеры. Это означает, что решается задача классификации данных и выявления в ней соответствующей структуры. Достоинство кластерного анализа в том, что он позволяет производить разбиение объектов не только по одному параметру, а и по целому набору признаков. Кроме того, кластерный анализ, в отличие от большинства математико-статистических методов, не накладывает никаких

ограничений на вид рассматриваемых объектов, и позволяет рассматривать множество исходных данных произвольной природы, большой объем информации, сжимать большие массивы экономической информации, делать их компактными и наглядными [23, 306, 336].

Из итеративных методов группировки для построения классификации чаще всего применяют метод кластеризации K-means Clustering (метод k-средних) из пакета статистических методов STATISTICA 6.0, [336]. Данный метод кластеризации имеет характерную особенность, которая заключается в возможности априорного задания требуемого числа кластеров. Согласно теории кластерного анализа [172,173,195], на первом этапе определения количества кластеров используется иерархический метод кластеризации, который позволяет получить графическое изображение разных вариантов деления в виде дендрограмм. Основываясь на данных дендрограмм, предварительно принимается гипотеза о наличии n кластеров, на которые разбита исследуемая совокупность.

В общем виде метод k-средних строит k различных кластеров, расположенных на возможно больших расстояниях друг от друга. Причем, вычисление начинается с k случайно выбранных кластеров, а затем принадлежность объектов к ним изменяется, чтобы, во-первых, минимизировать изменчивость внутри кластеров, и, во-вторых, максимизировать изменчивость между кластерами [336]. Затем осуществляется проверка правильности разбиения совокупности на кластеры. Для этого используется итерационный кластерный анализ [173,195].

Оптимальное количество кластеров выбирают в зависимости от энтропии системы. Исходя из теории К. Шеннона, наилучшее деление приводит к наибольшей энтропии [329], определяемой, для классификации N объектов, разбиваемых на n классов, по следующей формуле:

$$H = -\sum_{i=1}^n \frac{N_i}{N} \log_2 \frac{N_i}{N} = \log_2 N - \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n N_i \log_2 N_i, \quad (5.15)$$

где H – энтропия классификации, бит;

N – количество объектов в исследуемой совокупности, ед.;

N_i – количество объектов, попавших в i -ый класс, ед.

Таким образом, наилучшая классификация наиболее равномерно распределяет исследуемые объекты между классами, то есть, имеет максимальную энтропию.

5.2. Определение конкурентных позиций предприятий фармацевтической отрасли

Конкуренция выступает важнейшим механизмом обеспечения эффективности, пропорциональности и динамичности рыночной экономики. В настоящее время центр тяжести рыночных преобразований перемещается с макроэкономического уровня на уровень предприятий. Так, о конкурентоспособности национальной экономики можно судить по количеству конкурентоспособных отраслей хозяйствования, а КСП отрасли реализуется только через производственно-хозяйственную деятельность работающих в ней предприятий. В свою очередь, КСП продукции является лишь отдельной частью в комплексе целей предприятия наряду с его рыночной активностью и собственными возможностями.

Проблемой первостепенной важности для любого предприятия, действующего в условиях рынка, является выживаемость и обеспечение непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается предприятиями по-разному, в основе ее лежит сложная и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, при этом необходима адаптация предприятия и его своевременное реагирование на изменения внешней среды, имеющей в рыночной экономике нестабильный и стохастический характер.

Теоретические и методологические аспекты деятельности предприятия в условиях конкурентной среды нашли отражение в научных работах многих отечественных и зарубежных ученых-экономистов и практиков. В механизме рыночного взаимодействия конкуренция выполняет роль основной движущей силы расширенного воспроизводства и эффективной самоорганизации как на макро-, так и на микроуровне. Создание прочных конкурентных позиций экономики Украины предусматривает повышение уровня КСП производителей.

Отечественные предприятия должны сосредотачивать внимание не только на эффективности производства, а и на эффективности функционирования в конкурентной среде, поэтому возникает необходимость научно-методического обеспечения оценки и диагностики их КСП.

Завоевание и удержание конкурентных преимуществ – ключевые факторы успеха предприятия в конкурентной борьбе. Особенной остроты эта проблема достигает в условиях усиления интенсивности конкуренции на отраслевых рынках, где производителям продукции необходимо постоянно отслеживать изменения спроса, стоимости сырьевых ресурсов и др. Формирование конкурентных отношений способствует созданию развитого, цивилизованного рынка, включающего сферу производства и товарообмена.

Одной из наиболее быстро развивающихся отраслей национальной экономики, отмеченной появлением новых производителей, технологическими прорывами в области науки, постоянным изменением потребительских предпочтений и сопутствующим обострением конкуренции, является фармацевтическая. Характерной особенностью развития мирового фармацевтического бизнеса является чрезвычайно высокая роль научно-исследовательских разработок и открытий. Имеющиеся данные о мировых тенденциях инвестиций в НИОКР свидетельствуют, что по этому показателю фармацевтическая отрасль занимает второе место после аэрокосмической [110]. Потенциал дальнейшего роста уровня КСП любого фармацевтического предприятия (ФП) напрямую связан с выведением на рынок новых оригинальных лекарственных средств (ЛС). Это обусловлено целым рядом конкурентных преимуществ, позволяющих расширить круг потребителей, увеличить прибыль, уменьшить зависимость от результатов реализации только одного препарата или ассортиментной группы, создать и поддержать, а главное — подтвердить на практике образ прогрессивной и инновационной фирмы.

Главная цель каждого ФП - стать лидером фармацевтического рынка по размерам доходов, прибыли и динамике развития новых продуктов. Для этого необходимы существенные инвестиции в

производство для обеспечения соответствия выпускаемой продукции правилам GMP (Good Manufacturing Practice), реконструкция и модернизация существующих мощностей и т.д. Усилия ФП в области управления качеством должны быть направлены на реализацию программы поэтапной сертификации производства на соответствие стандартам GMP ЕС. Новым направлением в работе предприятий должен стать систематический аудит производителей субстанций, сырья, материалов и дистрибьюторов. Для успешной работы предприятиям необходимо увеличить расходы на маркетинг. Это связано с особенностями украинского фармацевтического рынка: большой объем продаж через розничный сегмент и незначительный через специализированный на фоне высокой конкуренции.

Для усиления рыночной позиции ФП в целевых сегментах и выхода в новые ниши рынка необходимо изыскивать возможности для развития и сотрудничества с другими фармацевтическими компаниями как в Украине, так и за рубежом. При этом, известная ориентация на экспорт у отечественных предприятий существует. Доля рынка стран СНГ в общей совокупности продаж отечественной фармацевтической продукции составляет в России 32,1%, Белоруссии – 17,1%, Туркмении - 10,8%, Казахстане – 8,2%, Азербайджане - 3,8%, других странах СНГ – 28%. [235]. Сегодня потребители поверили, что украинские ЛС, при их доступности по цене, являются эффективными и качественными, поэтому ФП имеют предпосылки наращивать объемы производства. В настоящее время отечественный фармацевтический рынок развивается динамично, о чем свидетельствует как рост объемов производства (рис.5.3), так и увеличение количества ФП на рынке (рис.5.4).

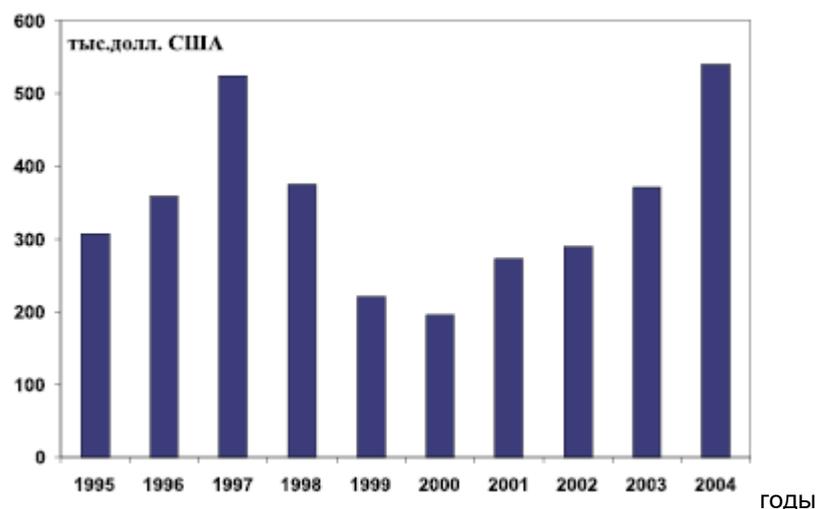


Рис.5.3. Развитие украинского фармацевтического рынка

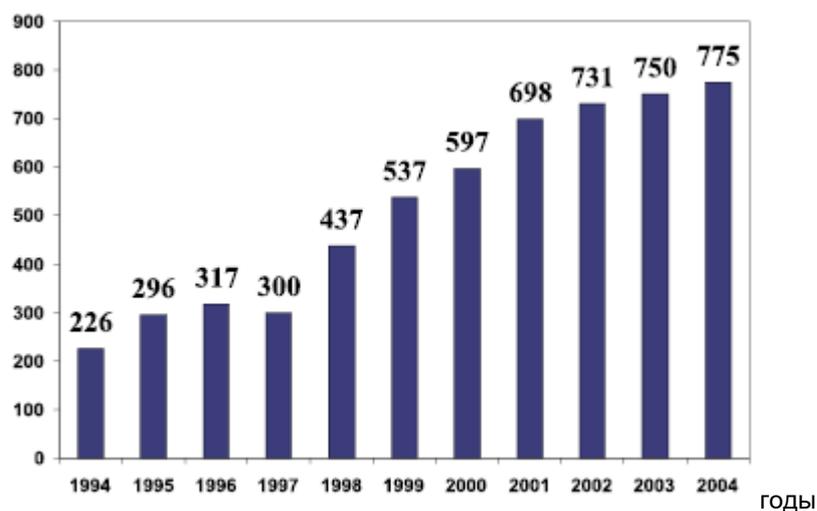


Рис.5.4. Количество фармацевтических предприятий на рынке Украины

Сильные позиции на рынке занимают производители, которые имеют в своем портфеле более 25 продуктов, представленных не менее чем в семи терапевтических классах. На рынке происходят слияния и взаимоприобретения, что свидетельствует о его динамичном развитии. Национальные производители укрепляют свои позиции. По некоторым прогнозам, в ближайшие 2–3 года в первой пятерке лидеров рынка может оказаться три украинских предприятия и два зарубежных. Причем предполагается, что доля рынка первой пятерки составит около 20%, в последующие годы согласно прогнозам положение на украинском рынке может измениться: около 15-ти крупных производителей будут обеспечивать до 70% потребностей рынка.

В условиях усиливающей конкуренции возникает настоятельная необходимость предложить отечественным предприятиям инструментарий для определения и корректировки своих конкурентных преимуществ, позиционирования в конкурентной среде, повышения КСП, увеличения привлекательности прежних СЗХ и выхода в новые, разработки успешных стратегий развития на обозримый период времени.

Для оценки уровня КСП ФП целесообразно выделить три группы характеристик деятельности – собственные возможности, показывающие наличие и эффективность использования ресурсов предприятия и степень его зависимости от внешних источников финансирования; рыночную активность, характеризующую поведение предприятия в изменяющихся условиях внешней среды; КСП продукции, отражающую её соответствие конкретным потребностям и запросам потребителя. При этом конкурентными преимуществами является значительное превосходство над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями [7]. Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. Так, конкурентными преимуществами украинских товаропроизводителей являются наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов при относительно низкой стоимости рабочей силы; выгодное географическое положение; транспортная инфраструктура.

Одним из подходов к оценке КСП ФП может служить метод, нашедший широкое применение в стратегическом управлении (см. п.5.1), основанный на экспертных оценках [108, 280,335].

Для успешного функционирования в конкурентной среде ФП должно обладать рядом конкурентных преимуществ, определяемых уровнем КСП. Одна из составляющих оценки КСП ФП – степень влияния на его деятельность факторов внешней среды. Степень влияния факторов на уровень КСП и формирование стратегии определяют по методике М. Портера [230-233]. Основу этой концепции составляет идея «национального ромба» (рис.5.1), раскрывающего шесть свойств (детерминант), формирующих конкурентную среду.

На основе схемы детерминантов «национального ромба» (НР) выделяют перечень факторов, формируемый каждым из детерминантов НР и оценивают с их помощью степень использования условий внешней среды. Вначале определяют измеряемую в долях единицы значимость отдельного детерминанта для предприятия (сумма значимостей равна единице), затем оценивают каждый фактор в зависимости от его влияния на предприятие (положительного или отрицательного) и рассчитывают коэффициент соотношения числа благоприятных для предприятия факторов к их общему числу.

Степень влияния факторов внешней среды, сформированных детерминантами «национального ромба» определяется по формуле 5.2. В табл.5.1 приведены результаты такого расчета для оценки степени влияния внешней среды для двух крупных отечественных фармацевтических предприятий ФП1 и ФП2.

Таблица 5.1
Влияние детерминантов "национального ромба" на ФП

Детерминанты НР	ФП1		ФП2	
	α_{kz}	Q_{kz}	α_{kz}	Q_{kz}
1.Параметры факторов	0,25	0,6	0,12	0,83
2.Стратегии ФП и их соперничество	0,15	0,8	0,2	0,6
3.Параметры спроса	0,3	0,75	0,25	0,75
4.Родственные и поддерживающие отрасли	0,1	0,75	0,23	0,25
5. Случай	0,1	0,2	0,04	0,25
6. Правительство	0,1	0,33	0,16	0,5
Итого	1,00		1,00	
$D_z^{H.P.} = \sqrt[6]{\prod_{k=1}^{k=6} Q_{kz} \alpha_{kz}}$	0,09		0,068	

Величины Q_{kz} , рассчитанные как отношение числа благоприятных для предприятия факторов к общему их числу, свидетельствуют, что существенное негативное влияние на ФП1 имеют детерминанты НР "случай" и "правительство", а на ФП2 – "родственные и поддерживающие отрасли" и "случай". Так как данные факторы имеют различную значимость для предприятий,

необходим дифференцированный подход к их учету по степени влияния для последующей корректировки. Следует добавить, что постоянный мониторинг внешней среды необходим для внесения изменений в стратегию, направленную на получение конкурентных преимуществ.

Следующим шагом в реализации приведенного выше подхода является оценка внутренней среды предприятия на основе ресурсной концепции с точки зрения оценки эффективности использования СПП на основе построения матрицы стратегических ресурсов (табл.5.2, 5.3).

Предложенные в матрице элементы стратегического потенциала ФП могут не нести в себе достаточной полноты и быть конкретизированы другими исследователями, но даже приведенный перечень способностей и возможностей, которыми должно обладать предприятие, показывает, насколько сложна проблема выживания и удержания конкурентной позиции предприятия на фармацевтическом рынке.

Методика предусматривает составление и заполнение анкет для выявления значений коэффициентов значимости K_{iz}^3 - значимости i -го элемента стратегического потенциала предприятия на данном этапе развития. Его оценка дается в долях единицы, полученные значения коэффициентов в результате обработки анкет используются для расчета оценки стратегического потенциала ФП (формула 5.7).

Согласно данным матриц оценки стратегического потенциала ФП, сводные оценки СПП по видам ресурсов и элементам СПП составили по ФП1 - 1,0200; по ФП2 - 0,8452.

Результаты горизонтального анализа оценки стратегического потенциала ФП свидетельствуют, что у ФП1 наименьшие значения имеют следующие ресурсы: технические, технологические, пространственные, ОСУ и НИОКР; у ФП2 - технологические, пространственные, ОСУ и информационные. Вертикальный анализ матриц дает возможность констатировать, что у ФП1 недостаточно развиты способности к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства; к реализации конкурентных идей в процессе производства и продвижения ЛС на рынок; к обеспечению

Таблица 5.2

Матрица оценки стратегического потенциала ФП1

Элементы СППі	Оценка ресурсов (R _{ijz})									$\prod R_{ijz}^{\ominus}$	$\sqrt[9]{\text{СП}}_{ijz}$
	технических	технологических	пространственных	организационной структуры управления	кадровых	информационных	финансовых	маркетинговых	НИОКР		
1.Способность к макроэкономическому анализу в стране и за ее пределами	0,67	0,81	0,76	0,76	1,14	1,43	1,43	1,47	1,05	1,10	1,11
2.Способность к своевременному обнаружению нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей	0,75	0,75	0,91	0,96	1,28	1,71	1,50	1,77	1,07	3,06	1,13
3.Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства в формировании рынка ЛС	0,34	0,34	0,42	0,44	0,59	0,78	0,69	0,81	0,49	0,00	0,72
4.Способность к реализации конкурентных идей в процессе производства ЛС, продвижения их на рынок	0,36	0,38	0,38	0,38	0,46	0,82	0,84	0,79	0,46	0,00	0,71
5.Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования	0,64	0,64	0,64	0,64	0,75	1,20	1,24	1,05	0,83	0,16	1,12
6.Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет формирования кадрового потенциала, адекватного изменению целей	0,70	0,70	0,88	0,93	0,93	1,12	1,40	1,16	1,30	0,88	1,09
7.Способность обеспечения КСП для захвата лидерства на рынке ЛС	0,73	0,73	0,87	0,97	1,46	1,07	1,50	1,26	1,12	1,47	1,14
8.Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития	0,70	0,65	0,84	0,88	1,02	1,12	1,63	1,16	1,26	0,91	1,09
9.Способность обеспечить уровень КСП для захвата перспективных сегментов рынка ЛС	0,78	0,78	0,94	0,94	1,30	1,56	1,77	1,40	0,99	2,65	1,11
10.Способность к выдвигению конкурентных идей в области технологии и организации производства ЛС, пользующихся спросом на рынках	0,88	0,88	0,83	0,83	1,18	1,37	1,62	1,62	0,98	2,23	1,19
11.Способность обеспечить высокую эффективность функционирования за счет рационального использования инвестиционных возможностей	0,66	0,66	0,70	0,78	0,90	1,19	1,48	1,03	0,82	0,31	1,08
12.Способность обеспечить выпуск в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка ЛС с учетом КСП ФП и планируемой доли захвата рынка	0,44	0,44	0,53	0,53	0,71	0,80	1,00	0,74	0,71	0,02	0,93
$\prod R_{ijz}^{\ominus}$	0,003	0,003	0,013	0,02	0,40	5,04	21,99	4,40	0,21		1,3
$\sqrt[12]{\prod R_{ijz}^{\ominus}}$	0,81	0,82	0,90	0,92	1,03	1,24	1,39	1,23	0,98		1,02

Таблица 5.3

Матрица оценки стратегического потенциала ФП2

Элементы СППі	Оценка ресурсов (R _{ijz})									$\prod R_{ijz}^{\ominus}$	$\sqrt[9]{\prod \text{СП}}_{ijz}$
	технических	технологических	пространственных	организационной структуры управления	кадровых	информационных	финансовых	инвестиционных	НИОКР		
1. Соответствие i-го ресурса потребностям предприятия на этапе образования конкурентных преимуществ	0,77	1,1088	0,504	0,396	0,8496	0,7488	0,6336	0,8928	1,296	0,072	0,754
2. Способность предприятия своевременно определять актуальные потребности и запросы потенциальных потребителей	1,091	1,1021	0,6206	1,1235	1,9581	1,284	0,9202	0,8881	1,712	0,107	1,128
3. Способность к анализу экономической конъюнктуры рынка ЛС, позволяющие эффективно удовлетворить выявленные потребности	0,537	0,5369	0,649	0,8024	0,8732	0,7729	0,5251	0,4838	0,72	0,059	0,642
4. Способность к выдвиганию конкурентоспособных идей организации производства ЛС пользующихся спросом на рынке	0,752	0,6996	0,6732	0,6468	0,6006	0,66	0,6336	0,8844	1,049	0,066	0,722
5. Способность предприятия реализовывать конкурентные идеи в процессе производства	1,571	1,4744	1,1737	0,8051	1,1446	0,9312	0,9312	0,7566	0,912	0,097	1,046
6. Способность к поддержанию конкурентного статуса предприятия за счет управления стратегическим набором зон хозяйствования	0,872	0,848	0,584	1,104	1,272	0,96	0,856	0,712	0,792	0,08	0,868
7. Способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет оснащения производства адаптивными средствами	1,734	0,935	1,0455	0,8075	0,935	0,7225	0,7565	0,663	0,901	0,085	0,907
8. Способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет использования в производстве передовой прогрессивной технологии	0,901	1,1534	0,7031	0,9243	0,8532	0,7663	0,8058	0,8216	0,972	0,079	0,869
9. Способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет формирования кадрового потенциала	0,535	0,5454	0,4212	0,5508	0,999	0,5886	0,7398	0,4806	0,54	0,054	0,584
10. Способность обеспечить уровень КСП ЛС требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка	0,775	0,693	0,567	0,6426	0,6804	0,7371	0,7308	0,7812	0,693	0,063	0,697
11. Способность обеспечить выпуск лекарственных средств в объемах, которые соответствуют потенциальному спросу на них	0,731	0,6572	0,6466	0,4717	0,5565	0,5883	0,5247	0,6042	0,519	0,053	0,584
12. Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития	2,257	3,4595	1,369	1,4985	1,85	1,9055	1,7575	1,9425	2,461	0,185	1,983
$\prod R_{ijz}^{\ominus}$	0,77	1,1088	0,504	0,396	0,8496	0,7488	0,6336	0,8928	1,296	0,072	0,8452
$\sqrt[12]{\prod R_{ijz}^{\ominus}}$	0,949	0,837	0,77	0,837	0,945	0,77	0,8452	0,945	0,949	0,704	0,8452

выпуска ЛС в объемах, соответствующих потенциальному спросу в сегментах рынка.

У ФП 2, в свою очередь, недостаточно развиты способности: к анализу экономической конъюнктуры рынка ЛС; к выдвиганию конкурентоспособных идей организации производства ЛС пользующихся спросом; к обеспечению внутренней гибкости ФП за счет формирования кадрового потенциала; к обеспечению уровня КСП ЛС, требуемого для захвата лидерства; к обеспечению выпуска ЛС в объемах, соответствующих потенциальному спросу. Кроме того, на этапе образования конкурентных преимуществ ряд ресурсов предприятия не соответствовал потребностям этого этапа.

В результате оценки степени влияния детерминантов "национального ромба" (внешняя среда) и уровня соответствия ресурсов потребностям ФП для создания конкурентных преимуществ, возможен расчет уровней КСП по формуле (5.9), величины которых составили для ФП1 - 0,3, а для ФП2 - 0,24. В соответствии с оценочной шкалой И.Ансоффа, оба предприятия имеют слабый конкурентный статус на рынке производства ЛС.

Если предприятие намерено продолжать работу на рынке, то ему необходимо улучшать конкурентные позиции, расширять свое присутствие в прежнем сегменте или же разработать стратегию завоевания новых сегментов рынка, получивших в теории стратегического управления название стратегических зон хозяйствования [14].

В рамках теории стратегического управления могут быть разработаны рекомендации по выбору стратегических направлений деятельности, в частности — проникновение в новые СЗХ при помощи метода оценки привлекательности предполагаемых СЗХ ($P_{СЗХ}$) по формуле 5.11 с привлечением метода "Дельфи". Если целью ФП является обслуживание рынка ЛС, то в качестве СЗХ могут выступать либо отдельные сегменты рынка ЛС, либо различные сочетания этих и других сегментов (связанная и несвязанная диверсификация), в зависимости от осознанных или неосознанных потребительских предпочтений. Принципы определения СЗХ были предложены И.Ансоффом [14]. В соответствии с его трактовкой, СЗХ предъявляет спрос на ЛС, что диктует соответствующие изменения во внутренней

среде предприятия. На рис.5.5 и 5.6 показаны оценки изменений в прогнозном росте и рентабельности предполагаемых СЗХ, в табл. 5.4 приведен расчет оценок угроз и возможностей для предприятий ФП1 и ФП2.

Параметры	Шкала интенсивности											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5	
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Темпы роста отрасли												
2. Прирост численности потребителей								2				
3. Динамика расширения рынка												
4. Степень обновления продукции												
5. Степень использования технологий												
6. Уровень насыщения спроса							6					
7. Общественное отношение потребителей к продукции ФП												
8. Государственное регулирование роста СЗХ												
9. Увеличение числа конкурентов												
10. Степень старения продукции												
Общая оценка изменений	— ФП1		$G = 3 + 2 + 4 + 3 + 3 + 1 + 3 + 1 - 3 - 1 = 16$									
	- - - ФП2		$G = 3 + 4 + 4 + 3 + 3 + 4 + 2 - 2 - 4 - 4 = 13$									

Рис.5.5. Изменения в прогнозном росте СЗХ (метод Дельфи)

Используя полученные значения G, P, и Q, а также известные значения коэффициентов α , β , γ , δ [14], определяют привлекательность новых СЗХ по формуле 5.11, которая составила:

$$P_{\text{СЗХ ФП1}} = 0,4 \times 16 + 0,3 \times 6 + 0,15 \times 20 - 0,15 \times 15 = 8,95$$

$$P_{\text{СЗХ ФП2}} = 0,4 \times 13 + 0,3 \times 6 + 0,15 \times 30 - 0,15 \times 15 = 9,25$$

Полученный результат, по градации И.Ансоффа, свидетельствует о высокой привлекательности новых СЗХ для обоих ФП.

Для принятия окончательного решения необходимо проанализировать действующую стратегию ФП, сформулировать возможную стратегию будущего и оценить будущий конкурентный статус.

Параметры	Шкала интенсивности										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Колебание рентабельности							1				
2. Колебание цен						2		2			
3. Колебание объемов продаж									3		3
4. Уровень спроса относительно изменения потребностей рынка							4		4		
5. Концентрация рынка			5						5		
6. Стабильность структуры рынка					6						
7. Расширение номенклатуры продукции предприятия							7				
8. Влияние конкурентов			8	8							
9. Степень удовлетворения заказчиков								9			9
10. Государственное регулирование деятельности предприятия						10					
Общая оценка изменений	ФП1	$P = 1 + 0 + 2 + 1 + 2 - 1 + 3 - 2 + 1 - 1 = 6$									
	ФП2	$P = 1 + 2 + 4 + 2 - 3 + 1 + 1 - 3 + 4 - 1 = 6$									

Рис. 5.6. Изменения рентабельности СЗХ (метод Дельфи)

При этом первым этапом является определение эффективности текущего потенциала ФП (ω), то есть степень соответствия текущего СП ФП потенциалу, необходимому для реализации будущей стратегии по формуле 5.12 (табл.5.5); второй этап – определение степени оптимальности действующей стратегии ФП (ϕ) на основе вербальных характеристик текущей и будущей стратегий по формуле 5.13 (табл.5.6).

Для определения будущего положения предприятия в рыночной конкурентной среде рассчитывается интегральная оценка конкурентного статуса предприятия по формуле 5.14, при этом фактическая рентабельность (R_f) устанавливается на основании финансовой отчетности ФП, а рентабельность в будущем периоде (R_0) – на основании трендовой модели и планируемой стратегии развития. Кроме рентабельности, могут быть использованы и другие финансовые показатели.

Таблица 5.4

Расчет оценок угроз и возможностей для предприятий ФП1 и ФП2

Группа факторов	Факторы	Значимость группы	ФП1			ФП2		
			Оценка факторов	Угрозы (-Qi)	Возможности (+Qi)	Оценка факторов	Угрозы (-Qi)	Возможности (+Qi)
1. Экономических	1. Темп инфляции	3	-1	-3		-1	-3	
	2. Стабильность курса гривны		0			0		
	3. Процентные ставки по кредитам		-1	-3		+1		+3
	4. Цена рабочей силы					+1		+3
2. Политических	1. Государственное регулирование рынка	1	1		1	-1	-1	
	2. Политическая стабильность		-1	-1		+1		+1
	3. Инвестиционная политика		1		1			
	4. Законодательная база		-1	-1				
3. Рыночных	1. Динамика спроса и предложения	2	0			+1		+2
	2. Предпочтения потребителей					+1		+2
	3. Заключение прямых договоров		0			+1		+2
	4. Цены на факторы производства		1		2	-1	-2	
	5. Интенсивная конкуренция		1		2			
4. Конкуренции	1. Агрессивность конкуренции	2	1		2	-1	-2	
	2. Барьеры выхода на рынок					+1		+2
	3. Активность конкурентов					-1	-2	
	4. Преимущества лидеров отрасли		1		2			
	5. Стремление к монополии		0					
	6. тенденции к изменению числа конкурентов		0					
5. Производственно-технологических	1. Состояние производства	3	1		3	+1		+3
	2. Возможность внедрения новых технологий		1		3	+1		+3
	3. Уровень технологии конкурентов		0			-1	-3	
	4. Модернизация технологии					+1		+3
	5. Доступность ресурсов		-1	-3				
6. Социальных	1. Социальное напряжение	2				-1	-2	
	2. Повышение квалификации кадров		1		2	+1		+2
	3. Качество жизни людей		-1	-2		+1		+2
	4. Юридические ограничения бизнеса		-1	-2				
	5. Демографические изменения		1		2	+1		+2
ИТОГО				-15	20		-15	30

Так, для оценки будущей КСП для ФП1 был использован комплексный показатель рентабельности ($K_{рен}$), экономическая модель зависимости которого от локальных показателей, полученная на основании большого массива данных химико-фармацевтических предприятий, имеет следующий вид [235]:

$$K_{рен} = 0,1847 + 0,4431 X_1 + 0,0365 X_2 + 0,2406 X_3, \quad (5.16)$$

где X_1 – рентабельность активов; X_2 – рентабельность продукции; X_3 – рентабельность капитала. Качество приведенной модели подтверждают ее параметры: коэффициент детерминации ($R^2=0,9968$); коэффициент множественной корреляции ($R=0,9984$); критерий Фишера ($F =1754,3$).

Расчет показателей рентабельности за анализируемый период с учетом прогнозных значений по данным ФП1 осуществлялся на основе локальных трендовых моделей вида $X=f(t)$, что позволило определить фактические и прогнозные значения $K_{рен}$ по модели 5.15.

Динамика и прогноз обобщающего показателя рентабельности на период 1996 – 2008 гг. представлен на рис. 5.7.

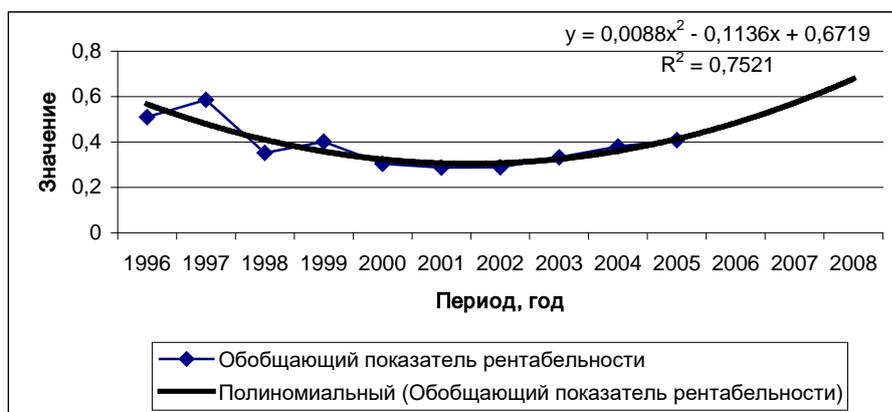


Рис. 5.7. Динамика и прогноз обобщающего показателя рентабельности для ФП1 за 1996 – 2008 гг.

В результате для ФП1 $КСП^* = \omega \times \varphi \times K_{рен.ф} / K_{рен.о} = 0,31$.

Для ФП2 была определена фактическая рентабельность производства за 2001-2005 гг, а также ее прогнозные значения на 2006 и 2007 гг. (периоды от 1 до 7), рассчитанные с помощью полиномиального тренда (рис.5.8).

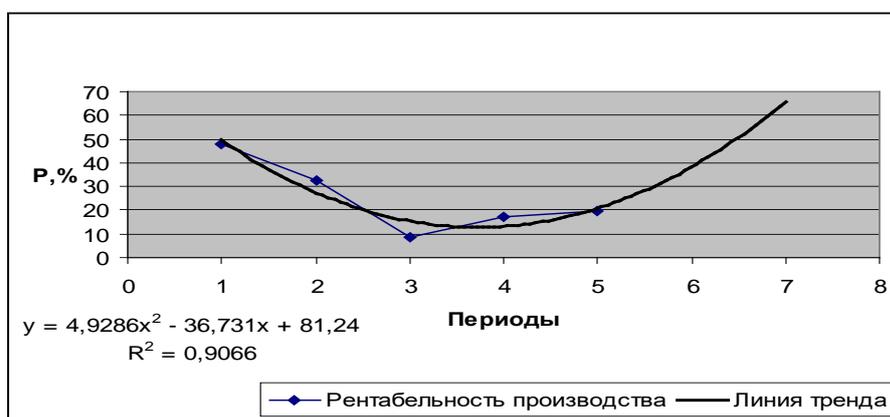


Рис. 5.7. Динамика и прогноз обобщающего показателя рентабельности для ФП2 за период 1996 – 2008 гг.

В результате для ФП2 $КСП^* = \omega \times \varphi \times K_{рен.ф} / K_{рен.о} = 0,145$.

Будущий конкурентный статус, по градации И.Ансоффа, для обоих анализируемых фармацевтических предприятий, находится в диапазоне "средний".

Полученный количественный показатель характеризует конкурентную позицию ФП на рынке ЛС и является основанием для топ-менеджеров по разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности использования ресурсов стратегического потенциала. Предприятиям необходима разработка будущей конкурентной стратегии, направленной на выход в новые СЗХ, с учетом уровня конкурентоспособности ФП на фармацевтическом рынке.

Исходя из рассчитанных значений привлекательности СЗХ и значений $КСП^*$, представляется возможным прочертить траекторию стратегического развития ФП на матрице МС – GE (рис. 5.8). Анализ матрицы свидетельствует, что оба предприятия, имея близкие по значениям координаты СЗХ и значений $КСП^*$, занимают позицию в одном квадранте "инвестировать и реинвестировать прибыль", при этом реальная стратегия заключается в осуществлении необходимых инвестиций для перехода в более привлекательный квадрант "инвестировать/ удержать позиции", отмеченном стрелкой на рис. 5.8.

Таблица 5.5

Элементы СПП	ФП1			ФП2		
	Текущий потенциал (C _i)	Потенциал, необходимый для реализации оптимальной стратегии (C _o)	Норматив оценки (C _i / C _o)	Текущий потенциал (C _i)	Потенциал, необходимый для реализации оптимальной стратегии (C _o)	Норматив оценки (C _i / C _o)
1.Способность к макроэкономическому анализу в стране и за ее пределами	Высокий с замедленной реакцией	Высокий с быстрой реакцией	0,85	-	-	-
2.Способность к своевременному обнаружению нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей	Относительно высокий с замедленной реакцией	Высокий	0,67	Относительно высокий	Высокий благодаря новым технологиям	0,95
3.Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства в формировании рынка ЛС	Средний, пассивный	Высокий с оценкой потенциальных угроз	0,43	Низкий	Высокий, с быстрым захватом лидерства	0,39
4.Способность к реализации конкурентных идей в процессе производства ЛС, продвижения их на рынок	Средний	Высокий с быстрым захватом лидерства	0,35	Средний	Высокий, с оценкой потенциальных угроз	0,53
5.Способность обеспечить внутреннюю гибкость системы за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования	Ниже среднего из-за отсутствия современного оборудования	Выше среднего по мере возникновения	0,65	Выше среднего, по мере возникновения	Выше среднего, по мере возникновения	0,79
6.Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет формирования кадрового потенциала, адекватного изменению целей	Средний	Высокий с возможностью улучшения условий труда	0,56	Низкий	Высокий, возможность улучшения условий труда и повышение квалификации	0,30
7.Способность обеспечения КСП для захвата лидерства на рынке ЛС	Высокий из-за небольшого количества конкурентов	Высокий даже при условии наличия конкурентов	0,57	Средний, из-за низкого пространственного потенциала	Высокий, даже при наличии конкурентов в регионе	0,45
8.Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития	Средний	Высокий с постоянным пересмотром программы	0,55	Высокий	Высокий, с постоянным пересмотром программ	0,99
9.Способность обеспечить уровень КСП для захвата перспективных сегментов рынка ЛС	Высокий	Повышающийся при условии появления новых конкурентов	0,64	Средний, из-за большого количества конкурентов	Высокий при большом количестве конкурентов	0,62
10.Способность к выдвиганию конкурентных идей в области технологии и организации производства ЛС, пользующихся спросом на рынках	Средний, нормальный	Высокий	0,75	Высокий, с быстрой реакцией	Высокий, для создания имиджа	0,94
11.Способность обеспечить высокую эффективность функционирования за счет рационального использования инвестиционных возможностей	Средний	Относительно высокий по мере совершенствования	0,65	-	-	-
12.Способность обеспечить выпуск в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка ЛС с учетом КСП ФП и планируемой доли захвата рынка	Средний на базе технологий	Высокий на базе новых технологий	0,45	Высокий, за счет современных технологий	Высокий на базе новых технологий	0,85
13. Способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет использования в производстве передовой прогрессивной технологии	-	-	-	Высокий	Относительно высокий, по мере необходимости обновления	0,65
14.Соответствие i-го ресурса потребностям предприятия на этапе образования конкурентных преимуществ	-	-	-	Средний	Высокий из-за возможности получения конкурентных преимуществ	0,77
	ФП1	$\omega = (0,85 + 0,67 + 0,43 + 0,65 + 0,55 + 0,56 + 0,57 + 0,35 + 0,64 + 0,75 + 0,45 + 0,65) / 12 = 0,59$				383

$$\omega = \sum (C_i / C_o) / n \quad \text{ФП2} \quad \omega = (0,77 + 0,95 + 0,39 + 0,53 + 0,94 + 0,62 + 0,79 + 0,65 + 0,30 + 0,45 + 0,85 + 0,99) / 12 = 0,686$$

Оценка эффективности текущего потенциала ФП

Таблица 5.6

Оценка степени оптимальности действующей стратегии ФП

Факторы успеха в будущем	ФП1					ФП2				
	Действующая стратегия (S _i)	Стратегии будущего			Уровень действующей стратегии по отношению к оптимальной (S _i / S _o)	Действующая стратегия (S _i)	Стратегии будущего			Уровень действующей стратегии по отношению к оптимальной (S _i / S _o)
		S ₁	S ₂	S ₃			S ₁	S ₂	S ₃	
1. Увеличение объемов производства	Зависит от количества заказов	Увеличение путем поиска заказов	Увеличение за счет повышения качества	Увеличение за счет инноваций	0,8	Путем поиска заказов	Путем увеличения объемов производства	Путем улучшения качества	За счет инновационных технологий	0,6
2. Динамика географического расширения рынка	Невелика	Выход на рынки ближайших стран			0,65	Расширение сегмента на рынках СНГ	Выход на новые рынки ближайших регионов		Выход на европейские рынки	0,45
3. Степень обновления продукции	Средняя	Изменяется в соответствии с требованиями рынка			0,85	Высокая, за счет разработки новых ЛС	Ускорение процесса разработки новых ЛС			0,83
4. Повышение качества продукции	Качество в соответствии со стандартами	Повышение качества в соответствии с международными стандартами GMP ISO			0,6	Эффективность и безопасность за счет современной системы контроля	Повышение за счет приобретения нового оборудования	Повышение качества в соответствии с требованиями будущих периодов		0,72
5. Прирост количества потребителей данного сектора рынка	Непостоянна по причине скачков спроса	Увеличение путем поиска заказов	Увеличение путем активного маркетинга		0,35	Непостоянное. Причины: колебание спроса	Увеличение, путем агрессивного маркетинга, усиление торговой марки и имиджа предприятия			0,75
6. Степень обновления технологий	Средняя	Возможно при внедрении инвестиций			0,96	Постоянное	Переход на другие технологические процессы производства в соответствии с GMP			0,36
7. Уровень насыщения спроса	Возникающий спрос удовлетворяется практически полностью				0,9	Спрос, который возникает, удовлетворяется в полной мере				0,98
8. Общественная признания ЛС	ЛС необходимы всегда				0,8	Потребители нуждаются в продукции предприятия, особенно когда большинство ЛС на рынке синтетического происхождения				0,98
9. Колебание цен	Неустойчивое из-за инфляции	Возможная стабилизация			0,76	Нестабильно из-за инфляции и законов	Возможная стабилизация			0,44
10. Стабильность структуры рынка	Практически стабильна	Возможно появление новых конкурентов			0,68	Высокая из-за барьеров входа на рынок. Возможность появления новых конкурентов низкая				0,95
$\varphi = \sum (S_i / S_o) / m$	(0,8 + 0,65 + 0,85 + 0,6 + 0,35 + 0,96 + 0,9 + 0,8 + 0,76 + 0,68) / 10 = 0,735					(0,6 + 0,45 + 0,83 + 0,72 + 0,75 + 0,36 + 0,98 + 0,44 + 0,95) / 10 = 0,706				

Позиция в конкуренции	сильная	Извлечь максимальную выгоду / уйти	Реинвестировать прибыль / получить максимальную выгоду	Инвестировать / удержать позиции 
	средняя	Медленно уйти	Извлечь максимальную выгоду/ уйти	Инвестировать и реинвестировать прибыль ФП1; ФП2
	слабая	Уйти быстро/ остаться	Остаться / медленно уйти	Инвестировать, реинвестировать, уйти
	низкая		средняя	
Привлекательность СЗХ				

Рис. 5.8. Траектория стратегического развития ФП на матрице МС – GE

Таким образом, применяемые при оценке КСП методы определения позиции в конкуренции с точки зрения стратегического потенциала предприятия [14,23,42,62,104], основанные на подавляющем или частичном использовании экспертных оценок и имеющие целью выявление конкурентных преимуществ и потенциала для их развития, позволяют получить результаты, необходимые для принятия дальнейших решений. Однако такие методы не исключают субъективизма в оценках экспертов; кроме того, получение отдельных оценочных характеристик ресурсов внутренней среды предприятия требует разработки специальных методик определения и расчета; имеет место недостаточность некоторых данных. Для преодоления этих трудностей используется метод оценки внутренних ресурсов предприятия с применением таксономического анализа [219]. Он дает возможность оценить уровень КСП ФП, выявить сильные и слабые стороны конкретного предприятия и разработать конкурентную стратегию, направленную на переход в более привлекательную СЗХ, что позволит увеличить конкурентные преимущества и завоеванную долю рынка.

Таксономический анализ широко применяется при проведении сравнительного анализа в экономике, он позволяет расширить возможности различных сопоставлений и измерений многомерных объектов. В данном случае таксономический анализ применен для расчета уровня КСП кластера ФП г. Харькова, состоящего из восьми предприятий, обозначенных в дальнейшем цифрами от 1 до 8. Оценка

КСП проведена на основе факторов, характеризующих стратегический потенциал ФП (внутренняя среда). Поскольку ФП функционируют в одном регионе, выпускают близкую по ассортименту продукцию и имеют сопоставимые размеры и структуру, было сделано допущение, что влияние факторов внешней среды, описываемой детерминантами "национального ромба" М.Портера [230,231], для них одинаково и при оценке КСП ФП может не учитываться.

На основании логико-экономического анализа для оценки уровня КСП ФП методом сравнительного многомерного таксономического анализа были выбраны девять факторов (на основании официальной отчетности), оказывающих влияние на деятельность химико-фармацевтических предприятий. Факторы сгруппированы в четыре группы показателей внутренних ресурсов, которые определяют конкурентоспособность фармацевтических предприятий:

- маркетинговые: X_1 -номенклатура выпускаемых ЛС;
- финансовые: X_2, X_3, X_4, X_5 - соответственно коэффициент ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности;
- организационно - производственные: X_6, X_7, X_8 - соответственно фондоемкость, фондоотдача, затратноемкость производства;
- инновационные: X_9 - разработка и внедрение НИОКР.

На основании выбранных факторов сформирована матрица наблюдений, которая описывает ФП, входящие в кластер. Факторы, включенные в матрицу наблюдений, неоднородны, так как описывают разные свойства и отличаются единицами измерения. Поэтому, в соответствии с методикой [219], выполнено их преобразование для стандартизации. Процедура стандартизации приводит не только к элиминированию (усреднению) единиц измерения, но и к выравниванию значений признаков. Переменные делятся на стимуляторы и дестимуляторы в зависимости от их влияния на уровень КСП ФП. Разделение признаков на стимуляторы и дестимуляторы служит основой для построения эталона развития и определения его координат по отношению к кластеру для расчета интегрального показателя оценки уровня КСП ФП. При этом интегральный показатель КСП ФП – величина позитивная и приближается к 1, то есть, чем ближе значение показателя к единице, тем выше уровень КСП ФП [108,219,280,283].

Результаты оценки КСП ФП, входящих в кластер, представлены на рис.5.9 (на осях диаграммы помещены числовые обозначения ФП, входящих в исследуемый кластер).

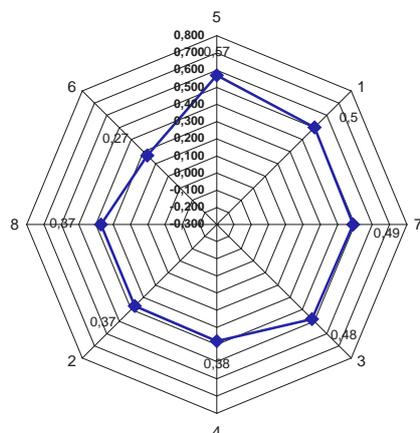


Рис. 5. 9. Оценка уровня КСП фармацевтических предприятий

В продолжение исследования проведена оценка уровня КСП с применением метода кластеризации. Первым этапом явилось предварительное определение количества кластеров (групп) ФП с использованием иерархического метода кластеризации. На втором этапе использован неиерархический метод кластеризации k-средних, относящийся к группе итерационных методов [42].

На рис. 5.10. показана дендрограмма для ФП исследуемого кластера, анализ которой позволяет выделить три класса ФП, однородных по уровню КСП.

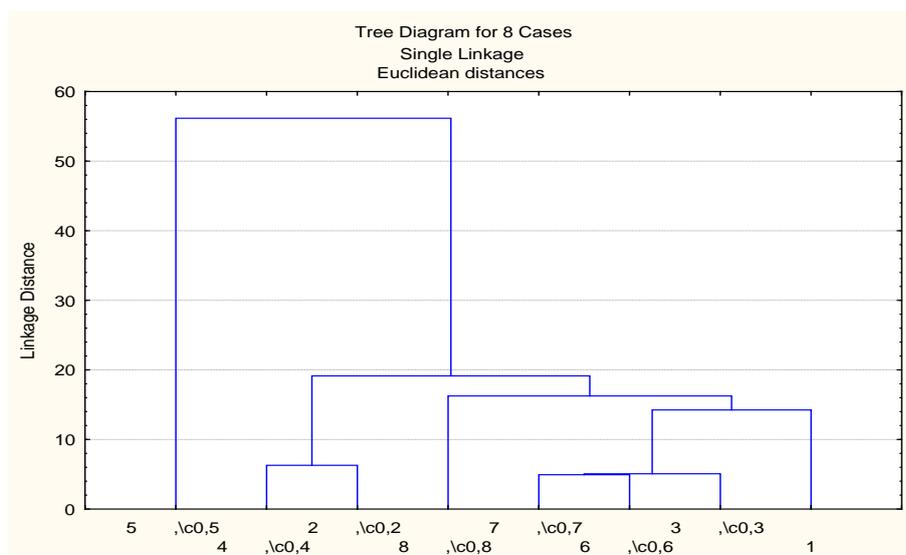


Рис.5.10. Дендрограмма распределения ФП на классы по уровню КСП

На рис. 5.11 представлены графики средних значений факторов внутренних ресурсов ФП для каждого из кластеров.

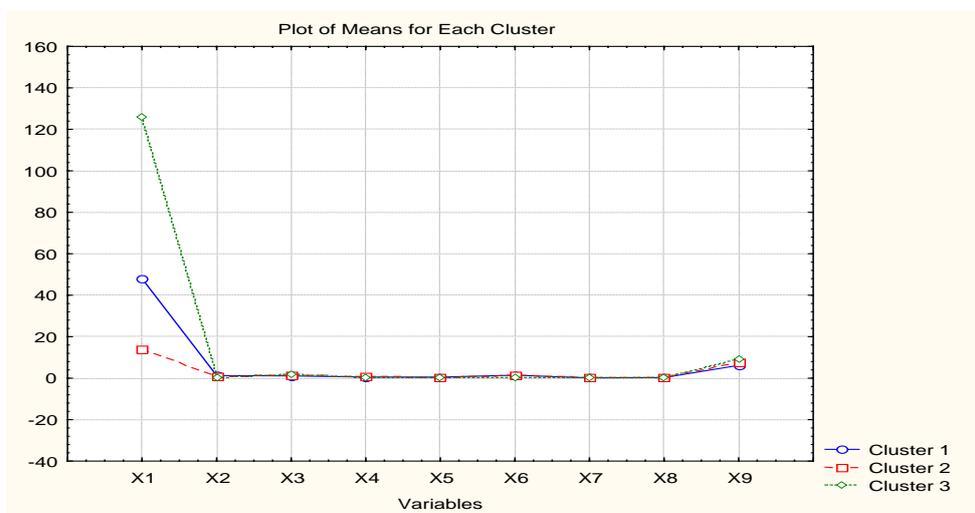


Рис.5.11. Графики средних значений факторов кластеров ФП

Как видно из графика, существенной переменной для классификации является переменная X_1 - ширина номенклатуры ЛС, по которой существует наибольшее различие в кластерах. Из этого следует вывод, что в настоящее время на рынке фармацевтической продукции наиболее эффективно функционируют предприятия, лидирующие по номенклатуре продукции. При этом всем ФП необходимо наращивать показатели финансовой и организационно-производственной деятельности.

Интересно сравнение деятельности лидирующего ФП г.Харькова с потенциальными конкурентами на фармацевтическом рынке страны при помощи метода радара [11,108,280]. Фармацевтический рынок Украины представлен рядом предприятий, которые выпускают однородную продукцию. При этом лидерами являются пять ФП: ЗАО НПЦ «Борщаговский ХФЗ», ЗАО «ФФ «Дарница», ООО «ФК «Здоровье», ОАО «Киевмедпрепарат», ОАО «Фармак». С учетом форм выпуска, дозировки и фасовки ведущая пятерка производит 503 наименования ЛС. При этом 69 наименований продукции одновременно производится несколькими предприятиями, а 21 препарат — более чем двумя. Оценка КСП лидирующего ФП г.Харькова и ведущих предприятий отрасли методом радара проведена с учетом следующих факторов: Z_1 -объем продаж, млн. грн (ось1); Z_2 - прибыль, млн. грн. (ось 2); Z_3 -доля рынка, % (ось

3); Z_4 –ассортимент продукции, шт. (ось 4); Z_5 – полнота ассортимента производителя, % (ось 5). После проведения необходимых расчетов, выравнивающих факторы, неоднородные по единицам измерений, а также определения площадей, построен радар КСП ФП (рис5.12).

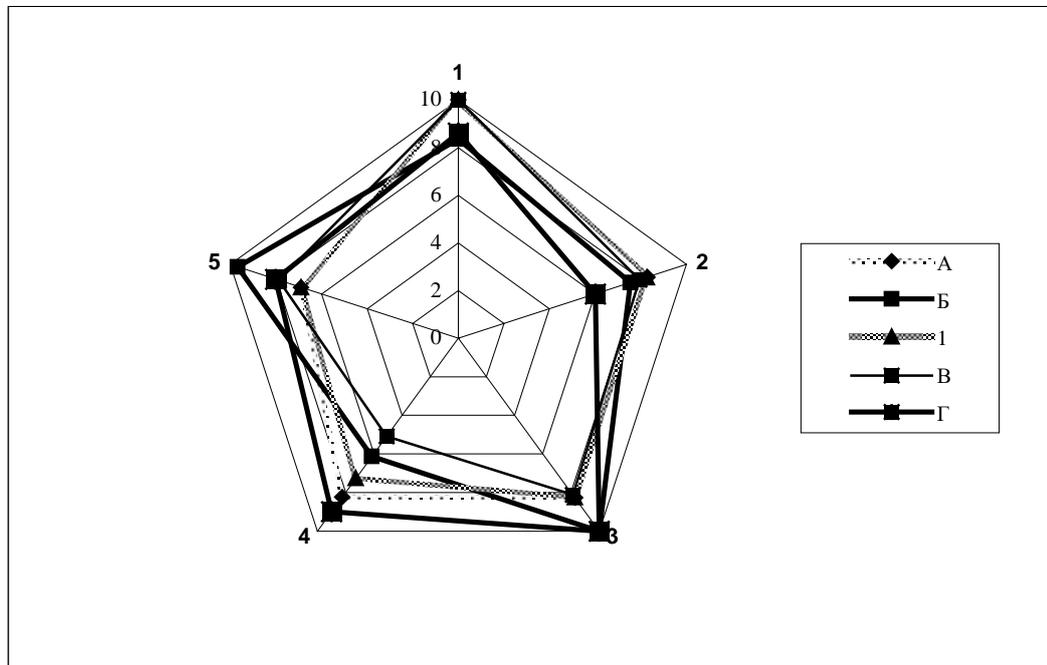


Рис.5.12. Радар КСП ведущих ФП отрасли

Расчет интегрального показателя оценки ФП показал, что площади, характеризующие КСП предприятий, следующие: $S_A=0,17$; $S_B=0,11$; $S_I=0,16$; $S_B=0,10$; $S_G=0,12$. Таким образом, по уровню КСП на фармацевтическом рынке Украины ФП1 (лидер в г. Харькове) в ранжированной последовательности занимает вторую позицию. На гистограмме (рис.5.13) показано соотношение принятых для расчета факторов двух ФП: лидера отрасли (ФПА) и лидера в Харьковском регионе (ФП1).

Анализ гистограммы свидетельствует, что лидер Харьковского региона отстает от ведущего предприятия страны по таким экономическим показателям как объем продаж, доля рынка, ассортимент выпускаемой продукции.

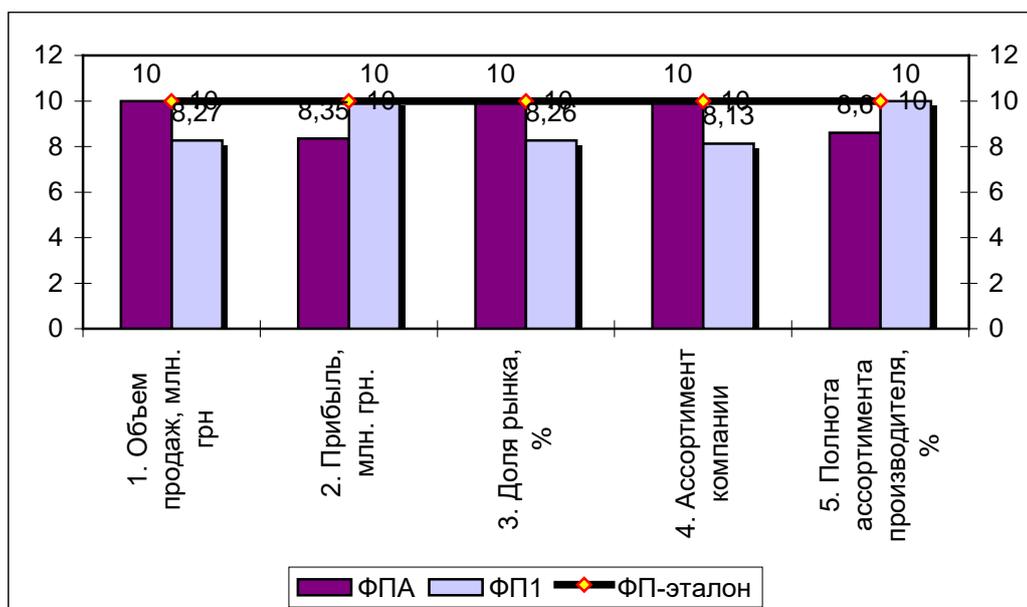


Рис.5.13. Сопоставление экономических показателей лидирующих предприятий фармацевтической отрасли

Эти показатели связаны, в первую очередь, с ассортиментом ЛС, в связи с чем предприятию необходимо пересмотреть действующую конкурентную стратегию в направлении увеличения выпуска и расширения ассортимента ЛС, что позволит войти в новые СЗХ, завоевать большую долю рынка и повысить уровень конкурентоспособности [13, 142].

Проиллюстрированные подходы к интегральной оценке конкурентоспособности фармацевтических предприятий могут служить основой разработки и обоснования стратегий развития.

5.3. Обоснование конкурентных позиций предприятий крупных строительных комплексов

Роль конкурентной стратегии, позволяющей предприятию выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросла в последние десятилетия. Исключительно важной проблемой становится разработка и осуществление такой стратегии управления, которая может обеспечить адаптацию и процветание предприятия в окружающей среде. При этом на протяжении ряда десятилетий между экономистами разных сфер – научной, производственной, шла активная

дискуссия, какое предприятие имеет наибольшие шансы победить в конкурентной борьбе.

Теории отраслевого лидерования и создания конкурентных преимуществ на рынках будущего, будучи вполне реалистичными, вместе с тем, оказались слишком фатальны, предрекая исчезновение не пробившимся в лидеры предприятиям. Практика показала, что основная масса компаний, которые не пробилась в лидеры, продолжает работать. Существовало также мнение, что небольшим предприятиям, неотягощенным бюрократическим аппаратом и большой иерархической структурой, проще адаптироваться к переменам. Однако, когда появились менеджерские корпорации, массовое производство, электричество, телеграф и телефон, казалось, что будущее только за большими компаниями. Тем не менее, до сих пор отдельные отрасли остаются содружествами предприятий разной величины и различного функционального назначения. Кто-то лидирует, а кто-то обслуживает большие корпорации или местных потребителей.

Многолетняя практика развитых стран, а также практика становления рыночных отношений в Украине сделала очевидным, что преуспевание на рынке связано с созданием конкурентных преимуществ. И если раньше шансы победить в конкуренции связывались с размерами или структурой предприятия, то теперь все очевиднее факт, что преимущества в конкурентной борьбе предопределяет стимулирование новых потребностей, создание ниш, переформирование рынков, диверсификация производства.

Интересным в связи с этим является опыт функционирования на рынке товаров и услуг больших строительных комплексов, таких как предприятия по строительству, монтажу и эксплуатации средств телекоммуникаций, радио, телевидения и метро.

Характерными признаками современных больших городов является стремительный рост населения, развитие транспортных магистралей, энергетики, рост экологической опасности. Развитие современного города, вместе с решением архитектурно-планировочных задач и проблем инженерного обустройства осваиваемых территорий, предусматривает совершенствование внутригородской транспортной системы. Одной из основных проблем является решение городской транспортной проблемы, связанной в первую очередь, с ростом числа

автомобилей, который в несколько раз опережает темпы роста населения. Структура современных городов немыслима без разветвленной сети транспортных магистралей. При интенсивном росте городов объем пассажирских перевозок становится настолько значительным, что существующая сеть наземных линий пассажирского транспорта (трамвай, троллейбус, автобус) уже не справляется с перевозками и не в состоянии решить городскую транспортную проблему.

Рост пассажирооборота, увеличение дальности передвижений, необходимость сокращения времени на поездки требует увеличения скорости сообщения с одновременным повышением надежности, безопасности и комфортности пассажирских перевозок. В условиях современного мегаполиса этим требованиям в полной мере отвечает метрополитен.

Метрополитен обеспечивает провозную способность линии до 40 тыс. людей за 1 час в одном направлении. При этом он является наиболее совершенным и комфортабельным видом массового пассажирского транспорта. Кроме того, если уличный массовый пассажирский транспорт решает проблему перевозки пассажиров в пределах 5-6 км, то метрополитен расширяет этот диапазон до границ городской территории.

Как самый эффективный и удобный вид городского транспорта, обеспечивающий скоростные регулярные массовые перевозки пассажиров с гарантированным временем поездки, метрополитен имеет большое социальное значение. В то же время метрополитен – это большой и сложный комплекс различных инженерных сооружений, оснащенных современной автоматизированной техникой. Подземные сооружения метрополитена – это комплекс объектов, создание которых является одной из наиболее технически сложных и трудоемких отраслей современного строительства с высоким уровнем затрат [317].

Обеспечением работы метрополитена занимаются предприятия метростроя, представляющие собой крупные, хорошо оснащенные сложные строительные комплексы, способные, кроме поддержания работоспособности метрополитена, осуществлять целый ряд работ. Принимая во внимание большие потенциальные возможности предприятий метростроя, квалифицированный персонал, мощную

технику и др., было бы нецелесообразным ограничивать их деятельность периодическим выполнением бюджетных работ. Предприятия такого уровня должны быть конкурентоспособными, уверенно чувствовать себя в окружающей среде, иметь ряд СЗХ, присутствие в которых может обеспечить устойчивые доходы от их деятельности. В связи с этим возникает необходимость оценки уровня их конкурентоспособности с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды (см. методику п. 5.1).

Внешняя среда управления – это совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы предприятия метростроя, эффективность деятельности его менеджмента. Выделяют политические, экономические, научно-технические, социальные, экологические и другие компоненты внешней среды. Внешняя среда включает макросреду, состоящую из факторов широкого социального плана и системного, общего, преимущественно косвенного действия, и микросреду – конкретных субъектов: потребителей, посредников, конкурентов и др. Возможности обратного действия менеджмента предприятия на элементы макросреды опосредованы и существенно ограничены. Относительно элементов микросреды возможны определенные действия, сглаживающие негативные и усиливающие позитивные влияния, позволяющие их избежать или изменить путем соответствующего стратегического выбора.

Оценка степени влияния факторов внешней среды на ОАО Метрострой 1 и ОАО Метрострой 2 проводится на основании концепции конкурентного преимущества М.Портера по формуле 5.2 (табл.5.7).

Величины Q_{kz} , рассчитанные как отношение числа благоприятных для предприятия факторов к общему их числу, свидетельствуют, что негативное влияние на ОАО Метрострой 1 имеют детерминанты НР "родственные и поддерживающие отрасли", а на ОАО Метрострой 2 – "случай" и "правительство", поэтому необходим дифференцированный подход к их учету по степени влияния для последующей корректировки с целью получения конкурентных преимуществ.

Анализ внутренней среды анализируемых предприятий должен осуществляться с использованием системного подхода, трактуя ее как стратегический потенциал предприятия, представляющий собой

систему взаимосвязанных элементов, которые выполняют различные функции в процессе его функционирования.

Таблица 5.7

Характеристика детерминантов “национального ромба”

Детерминанты НР	ОАО Метрострой-1		ОАО Метрострой-2	
	α_{kz}	Q_{kz}	α_{kz}	Q_{kz}
1.Параметры факторов	0,15	0,67	0,25	0,80
2.Стратегии ОАО Метрострой и их соперничество	0,20	0,60	0,13	0,66
3.Параметры спроса	0,30	0,60	0,29	0,60
4.Родственные и поддерживающие отрасли	0,16	0,50	0,10	0,50
5. Случай	0,09	0,75	0,14	0,25
6. Правительство	0,10	0,60	0,09	0,33
Итого	1,00		1,00	
$D_z^{H.P.} = \sqrt[6]{\prod_{k=1}^{k=6} Q_{kz} \alpha_{kz}}$	0,094		0,149	

Оценку уровня СПП ОАО Метрострой 1 и ОАО Метрострой 2 выполняют в соответствии с методикой, приведенной в п. 5.1, формула 5.7. Для оценки СПП составляют матрицу из предварительно сформированного набора элементов СПП и ресурсов предприятия, приведенную сокращенно в виде табл.5.8. и 5.9.

Горизонтальный анализ полученного результата (табл.5.8) показывает, что в СПП ОАО Метрострой 1 ослаблены следующие ресурсные элементы: экологические (0,568); НИОКР (0,617); технологические (0,635); технические (0, 648); маркетинговые (0,649); пространственные (0,663). Вертикальный анализ показал (табл.5.9), что у топ-менеджеров ОАО Метрострой 1 низкая способность к своевременному выявлению актуальных запросов потребителей (0,54), способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами (0,58), способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет использования кадрового потенциала (0,48) и ноу-хау (0,59) и др.

Соответствующий анализ ОАО Метрострой 2 показал, что его позиции сильнее по ряду ресурсных элементов, среди которых наиболее

значимый разрыв наблюдается по финансовой, инвестиционной, маркетинговой и технологической составляющим (табл.5.8). Потенциальные способности управленческого персонала предприятия также выше, чем у ОАО Метрострой 1 (табл.5.9).

В результате оценки степени влияния детерминантов "национального ромба" (внешняя среда) и уровня соответствия ресурсов потребностям анализируемых предприятий для создания конкурентных преимуществ, возможен расчет уровней КСП по формуле (5.9), величины которых составили для ОАО Метрострой 1 = 0,3, а для ОАО Метрострой 2 = 0,24. По оценочной шкале И.Ансоффа, оба предприятия имеют средний конкурентный статус на рынке строительных услуг, в соответствии с которым целесообразно разработать стратегию завоевания новых сегментов рынка, получивших в теории стратегического управления название СЗХ [10, 87-мир].

Среди возможных СЗХ, присутствие в которых оба предприятия могут наращивать, есть следующие: строительство, реконструкция и техническое перевооружение метрополитена, тоннельных сооружений, других производственных объектов; строительство объектов жилищного и социально - культурного назначения; выпуск продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления; предоставление платных услуг населению; участие в ликвидации последствий аварий, катастроф, стихийных и экологических бедствий; выполнение работ по мобилизационной подготовке и гражданской обороне; участие в посреднической деятельности, рекламная деятельность и др.

В рамках теории стратегического управления для предприятий метростроя могут быть разработаны рекомендации по выбору стратегических направлений деятельности, в частности — проникновение в новые СЗХ при помощи метода оценки привлекательности предполагаемых СЗХ ($P_{СЗХ}$) по формуле 5.11 с привлечением метода "Дельфи". Предполагаемые СЗХ предъявляет спрос на перечисленные выше работы и услуги строительного характера на основе связанной или несвязанной диверсификации, что предопределяет ряд изменений во внутренней среде предприятия.

Таблица 5.8

Оценки СПП ОАО Метрострой 1 и ОАО Метрострой 2

Элементы СПП	Предприятие	Виды ресурсов, R_{ijz}												$\sqrt[12]{\prod R_{ijz}^{\ominus}}$
		технические	технологические	пространственные	ОСУ	кадровые	информационные	финансовые	инвестиционные	инновационные	НИО КР	экологические	маркетинговые	
$\sqrt[12]{\prod R_{ijz}^{\ominus}}$	ОАО Метрострой-1	0,648	0,635	0,663	0,689	0,736	0,726	0,749	0,710	0,680	0,617	0,568	0,649	0,675
	ОАО Метрострой-2	0,654	0,712	0,664	0,743	0,762	0,738	0,804	0,840	0,710	0,611	0,542	0,705	0,714

Таблица 5.9

Оценки СПП ОАО Метрострой 1 и ОАО Метрострой 2

Элементы СППі	$\sqrt[12]{\prod R_{ijz}^{\vartheta}}$	
	ОАО Метрострой-1	ОАО Метрострой-2
1.Способность к макроэкономическому анализу в стране и за ее пределами	0,58	0,56
2.Способность предприятия своевременно определять актуальные потребности и запросы потенциальных потребителей	0,54	0,59
3.Способность к анализу экономической конъюнктуры строительного рынка, позволяющие эффективно удовлетворить выявленные потребности	0,60	0,89
4.Способность к выдвижению конкурентоспособных идей организации производства	0,9	0,574
5.Способность предприятия реализовывать конкурентные идеи в процессе производства	0,655	0,64
6.Способность к поддержанию конкурентного статуса предприятия за счет управления стратегическим набором зон хозяйствования	0,99	0,98
7. Способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет оснащения производства адаптивными средствами	0,622	0,59
8. Способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет использования в производстве передовой прогрессивной технологии	0,59	0,66
9. Способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет формирования кадрового потенциала	0,48	0,799
10. Способность обеспечить уровень КСП строительных услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка	0,714	1,02
11. Способность обеспечить услуги в объемах, которые соответствуют потенциальному спросу	0,866	0,78
12. Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития	0,69	0,67
$\sqrt[12]{\prod R_{ijz}^{\vartheta}}$	0,675	0,714

Расчет оценок угроз и возможностей для ОАО Метрострой 1 и ОАО Метрострой 2 проведен в соответствии с методом, примененным для аналогичной оценки ФП (см. п.5.1, формулы 5.11 – 5.14). Реализация методического подхода для оценки основных параметров КСП, основанного на синтезе концепций И.Ансоффа и М.Портера, дала результаты, представленные в табл.5.10. По расчетным данным возможно определить будущую конкурентную позицию предприятий (КСП*) на рынке товаров и услуг с учетом П_{с3х} на матрице MC-GE (рис 5.14).

Таблица 5.10

Результаты расчетов параметров КСП предприятий

Наименование предприятия		Параметры				
		D_z^{HP}	СПП	КСП	П _{с3х}	КСП*
Крупные строительные комплексы	ОАО Метрострой 1	0,094	0,675	0,251	9,47	0,21
	ОАО Метрострой 2	0,149	0,714	0,326	9,85	0,35



Рис. 5.14. Позicionирование предприятий строительной отрасли на матрице MC-GE

В качестве СЗХ могут выступать либо отдельные освоенные или новые сегменты рынка выпускаемой продукции и

предоставляемых услуг, либо различные сочетания этих и других сегментов (связанная и несвязанная диверсификация), в зависимости от осознанных или неосознанных потребительских предпочтений и "ноу-хау" предприятий. В соответствии с градацией И.Ансоффа, анализируемые метростроительные комплексы имеют слабую конкурентную позицию ($0 < \text{КСП} < 0,4$); по $\text{П}_{\text{СЗХ}}$ – высокую привлекательность ($7 < \text{П}_{\text{СЗХ}} \leq 10$); по уровню будущей конкурентоспособности предприятия получают средний статус ($0,125 \leq \text{КСП}^* < 0,512$).

Исследуемые предприятия размещаются на матрице в одном квадранте "Инвестировать и реинвестировать прибыль". Несмотря на некоторую разницу в оценках, стратегическая цель дальнейшей траектории движения для них одинакова: повышать уровень КСП с учетом влияния внешних и внутренних факторов и конкурентных преимуществ для перехода в квадрант "Инвестировать/удержать позиции".

Интегральная оценка уровней конкурентоспособности предприятий метростроя осуществлена с применением метода «радар». Для объективной оценки факторов, оказывающих существенное влияние на КСП предприятий, был применен метод априорного ранжирования, основанный на экспертных оценках и формализации априорных данных методом ранговой корреляции [315].

Анкета для опроса экспертов включала следующие факторы:

- X_1 - нематериальные активы;
- X_2 - незавершенное производство;
- X_3 - основные средства;
- X_4 - запасы;
- X_5 - дебиторская задолженность за работы, услуги;
- X_6 - дебиторская задолженность по расчетам;
- X_7 - денежные средства и их эквиваленты;
- X_8 - собственный капитал;
- X_9 - ссудный капитал;
- X_{10} - резервный капитал;
- X_{11} - долгосрочные обязательства;
- X_{12} - текущие обязательства;

- X₁₃- кредиторская задолженность за работы, услуги;
- X₁₄- доход (выручка) от реализации (работ, услуг);
- X₁₅- чистый доход (выручка) от реализации продукции (работ, услуг);
- X₁₆- себестоимость реализованной продукции (работ, услуг);
- X₁₇- административные расходы;
- X₁₈- расходы на сбыт;
- X₁₉- чистая прибыль (убыток);
- X₂₀- элементы операционных расходов.

Факторам присваивают ранги от 1 до 10, причем ранг 1 придают наиболее весомому из них. Суммирование рангов для выявления наиболее значимых факторов проводят в соответствии с формулами 5.17; 5.18.

$$\sum_{j=1}^n X_{ij} = \frac{(1+n)n}{2}, \quad (5.17)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m X_{ij} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n X_{ij}, \quad (5.18)$$

где X_{ij} - ранг j-го фактора у i-го специалиста;

n - число факторов;

m - число специалистов.

Фактор, оказывающий на КСП наиболее сильное влияние, имеет наименьшую сумму рангов, а фактор, оказывающий самое слабое влияние, - наибольшую сумму рангов.

На основании полученных сумм рангов по строкам построены гистограммы степени влияния отобранных факторов на КСП (рис.5.15; 5.16). Гистограммы показывают спады, на основании которых факторы группируют по степени их влияния на результативный показатель. Прямая линия на гистограмме показывает полную согласованность мнений экспертов. При этом возможны три случая ранжирования: убывание почти экспоненциальное, с большими спадами сначала, наиболее благоприятное для отсева несущественных факторов; убывание почти линейное, в этом случае в анализ включают все факторы и существует наибольшая согласованность между экспертами; убывание подчиняется параболическому закону, позволяющему отсеивание нескольких факторов.

Поскольку при анализе необходимо учитывать мнение многих экспертов, проводится оценка средней степени их согласованности при помощи коэффициента конкордации W . Для оценки значимости коэффициента конкордации используют критерий Пирсона (χ^2) [315].

Согласно расчетам, к факторам, оказывающим наиболее существенное влияние на КСП ОАО Метрострой 1, принадлежат X_7 ; X_{19} ; X_{16} ; X_{14} ; X_9 ; X_{15} ; X_8 и т.д., для ОАО Метрострой 2 - X_{19} ; X_{16} ; X_9 ; X_{17} ; X_{12} ; X_{14} ; X_{15} ; X_{20} ; X_7 и т.д.

Гистограммы степени влияния отобранных факторов на КСП ОАО Метрострой 1 и Метрострой 2 приведены на рис. 5.15 и 5.16.

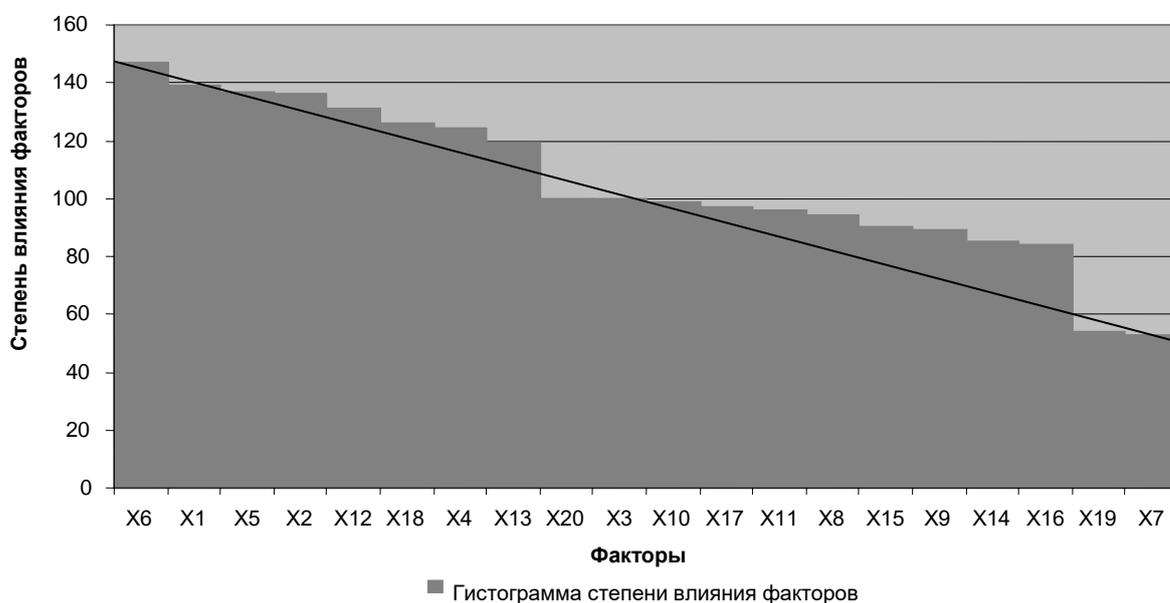


Рис. 5.15. Гистограмма степени влияния факторов на КСП ОАО Метрострой1

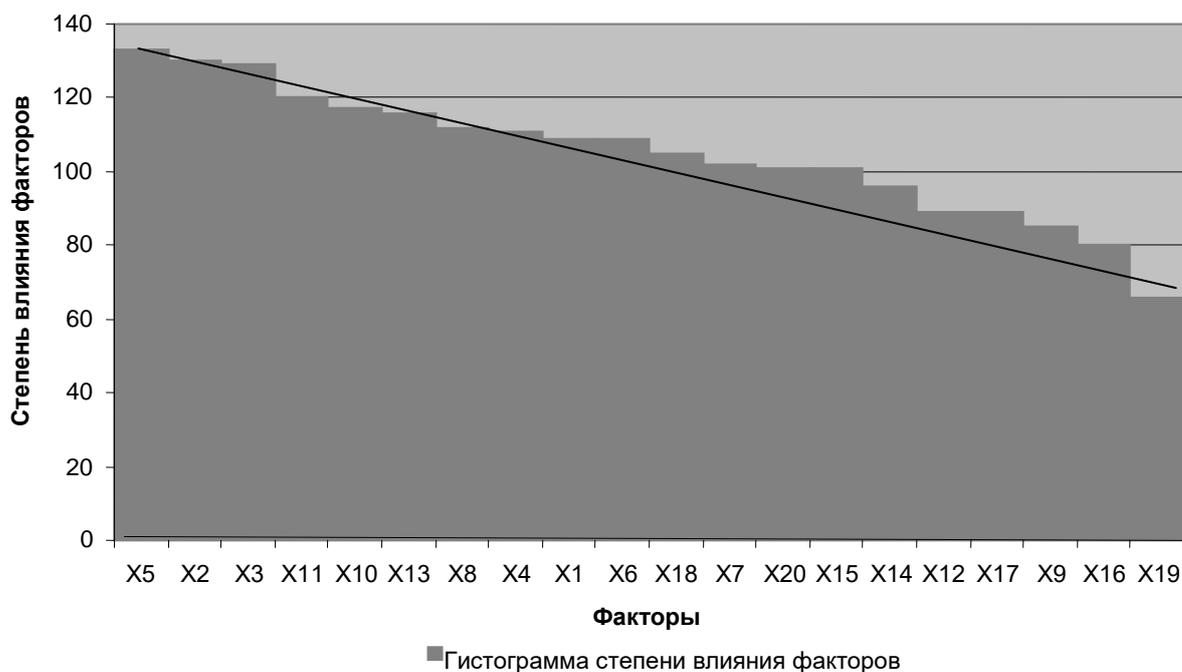


Рис. 5.16. Гистограмма степени влияния факторов на КСП ОАО Метрострой 2

Построение гистограмм позволило выделить наиболее значимые факторы КСП для обоих предприятий, которые были использованы при построении радара конкурентоспособности: объем работ (F_1); денежные средства и их эквиваленты (F_2); собственный капитал (F_3); заемный капитал (F_4); доход от реализации (F_5); чистый доход от реализации (F_6); себестоимость реализованной продукции (F_7); административные расходы (F_8); затраты на сбыт (F_9); чистая прибыль (F_{10}); элементы операционных расходов (F_{11}); текущие обязательства (F_{12}) [37, 50, 137]. После проведения необходимых расчетов, выравнивающих факторы, неоднородные по единицам измерений, а также определения площадей, построен радар КСП (рис. 5.17) Расчет интегрального показателя оценки строительных комплексов показал, что площади, характеризующие КСП предприятий, следующие: $S_{M1}=1,26$; $S_{M2} =1,54$; Таким образом, по уровню КСП лидирует ОАО Метрострой 2.

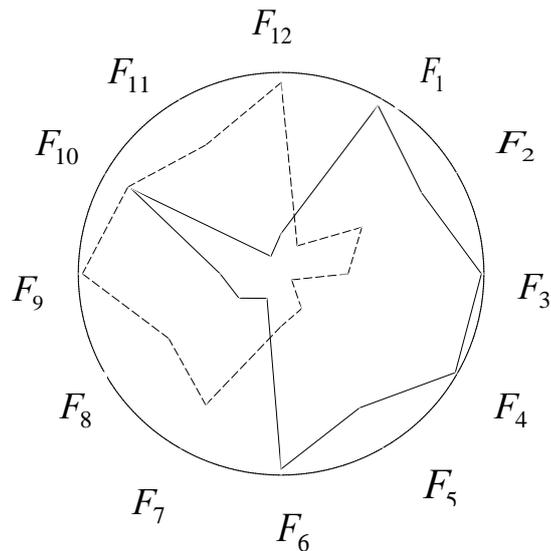


Рис. 5.17. Радар оценки КСП предприятий метростроя

----- Метрострой 1
 _____ Метрострой 2

Метод радара позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятий, разработать мероприятия по наращиванию конкурентных преимуществ и обосновать стратегию развития и позиционирования предприятий на рынке товаров и услуг.

Оценка интегрального показателя КСП с использованием таксономического анализа (см.раздел 3) была проведена для крупной холдинговой компании по строительству, монтажу и эксплуатации средств телекоммуникаций, радио и телевидения, в структуре которой десять предприятий, расположенных в разных регионах Украины. Определение наиболее существенных факторов, осуществленное с применением экспертных оценок и априорного ранжирования, позволило выделить следующие : X_1 – выручка от реализации; X_2 – чистая прибыль; X_3 – дебиторская задолженность; X_4 – кредиторская задолженность; X_5 - дивиденды на одну простую акцию. Результаты оценки КСП предприятий холдинга приведены в табл.5.11.

**Оценка уровня КСП строительных предприятий
холдинговой компании**

Предприятие холдинга	Уровень КСП	Рейтинги предприятий
1	2	3
П-1	0,398	3
П- 2	0,397	4
П-3	0,094	9
П-4	0,001	10
П-5	0,351	7
П-6	0,442	2
П-7	0,389	5
П-8	0,386	6
П-9	0,184	8
П-10	0,527	1

Таким образом, проиллюстрированные подходы к интегральной оценке КСП предприятий могут служить основой для определения конкурентной позиции предприятия, соответствия ее СПП конкурентной среде, разработки и обоснования стратегий развития в условиях неопределенности и возникающих кризисных ситуаций. Приведенный перечень факторов для оценки КСП, несомненно, может быть значительно расширен с учетом специфики функционирования предприятий и целей исследования в сфере стратегического управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный этап развития Украины характеризуется растущей заинтересованностью субъектов хозяйствования в использовании эффективных приёмов конкуренции, которую определяют как борьбу, соперничество между производителями за наиболее выгодные условия и результаты вложения ресурсов в процессе производства и сбыта товара, привлечения потребителей и удовлетворения их потребностей. Развитие рыночных отношений повышает актуальность этой экономической категории. Конкурентоспособность предприятия -

относительная характеристика, проявляющаяся в условиях конкуренции в виде способности привлечения необходимых ресурсов и возможности произвести из них товар и формирующая устойчивую конкурентную позицию.

Другая отличительная черта отечественной экономики – ее трансформационность. В условиях существования кризисообразующих противоречий принятие управленческих решений и выбор стратегии развития предприятия должны базироваться на объединении механизмов стратегического и антикризисного менеджмента, управления рисками и жизненным циклом предприятия. Управление развитием предприятия в таких условиях понимается как целенаправленный процесс по формированию количественно-качественных преобразований и координации действий, направленных на предупреждение и устранение противоречий с внешней средой.

В основе концепции стратегического развития предприятия лежат следующие взаимоувязанные экономические теории: эволюции, синергетики (самоорганизации), жизненного цикла, конкурентной борьбы.

Синергетический подход к процессу стратегического развития предприятия, в первую очередь, предусматривает рассмотрение последнего как открытой и неравновесной социально-экономической системы. При этом процесс стратегического развития предприятия осуществляется через неустойчивость его состояний.

В основе выбора критерия оценки фаз жизненного цикла предприятия лежит теория конкурентной борьбы. Системно-логический подход к описанию социально-экономических систем позволяет предложить интегральную оценку фазы жизненного цикла предприятия через понятие “конкурентного статуса”, под которым понимается комплексная сравнительная характеристика предприятия относительно конкурентов, которая определяет его внутренний потенциал, позицию в конкурентных сегментах рынка и способность удерживать ее под воздействием дестабилизирующих факторов внешней среды. Интегральная оценка конкурентного статуса предприятия состоит из следующих компонент: конкурентная позиция

(структурное описание); конкурентоспособность (функциональное описание); конкурентостойкость (поведенческое описание).

К числу важных задач стратегического управления относится позиционирование предприятия в конкурентной среде на основе ряда принципов: системности, объективности, динамичности, оптимальности, непрерывности, обоснованности, конструктивности, преемственности, альтернативности, обратной связи, гибкости. К наиболее часто применяемым методам сопоставления конкурентов по различным параметрам относят матричные методы – инструментальный качественный анализа, используемый при формировании конкурентных стратегий на всех уровнях управления.

Актуализация составляющих аспектов понятия развитие предприятия позволило уточнить его через понятия „стратегический потенциал”, „конкурентные преимущества”, „влияние внешней среды”. При таком подходе становится явной зависимость обеспечения устойчивости предприятия, поддержки уровня его конкурентных преимуществ и стратегического потенциала от способности оперативного приведения внутренней среды в соответствие с изменениями внешних условий хозяйствования.

Важной проблемой управления предприятием является обеспечения развития его стратегического потенциала и выявление тех его составных, которые нуждаются в усовершенствовании. Основная цель управления развитием стратегического потенциала предприятия - поддержка общности и единства целевой функции для каждого элемента и потенциала в целом, общности критериев эффективности функционирования и системного усовершенствования функциональных связей для достижения эффекта синергии. Поскольку функционирование субъектов хозяйствования в трансформационной экономике связано с существованием противоречий между элементами внутренней среды предприятия, как системы, и между внутренней и внешней средой, осуществлена классификация стратегий развития по направленности разрешения сформированных противоречий.

Интегральной характеристикой внутренней среды предприятия служит уровень развития его стратегического потенциала, модель оценки которого учитывает эффективность использования,

возможность привлечения, конкурентную значимость и достаточность стратегических ресурсов, а также их соответствие стратегической цели. Такой подход позволяет измерить степень развития стратегического потенциала и его составляющих, выявить слабые и сильные стороны предприятия, определить необходимые направления его развития, учитываемые при выборе и разработке стратегии развития.

Субъект хозяйствования обеспечивает собственное развитие путем построения действенного механизма формирования стратегии развития, основными элементами которого являются выбор стратегии, мониторинг и диагностика конкурентной среды, а также стратегический контроль, направленный на оценку и корректировку выбранной стратегии. Нестабильность рыночной экономики, внедрение современных методов конкурентной борьбы, изменение состояния конкурентной среды требуют развития системы мониторинга, организация которого на базе соответствующих принципов позволяет разработать целостную систему непрерывной, объективной и комплексной оценки состояния конкурентной среды и соответствующих индикаторов предприятия, предупредить влияние негативных факторов внешней среды.

Под диагностикой соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды понимают систему ретроспективного, оперативного и перспективного целевого анализа, направленного на выявление изменений во внешней среде, оценку угроз конкурентной позиции предприятия и эффективности выбранной стратегии. Методика диагностики базируется на факторной модели и выделении наиболее значимых факторов, построении обобщающего токсонического показателя развития каждого фактора, исходя из сформированных факторных нагрузок, расчета обобщающих показателей уровня изменений в микро- и макросреде предприятия и интегрального показателя изменения состояния внешней среды. Такой подход позволяет принимать управленческие решения о необходимости корректировки действующей стратегии предприятия, которая должна быть уникальной, гибкой и адекватной относительно внешней среды и охватывать все аспекты ее деятельности. Обоснование главных направлений реализации контроля зависит от

сформированной ситуации эквививальности в рамках принятой стратегии.

Теоретические обобщения и методические подходы к позиционированию предприятий в условиях нестабильности внешней среды, повышению его конкурентоспособности, обоснования его рыночной позиции по отношению к конкурентам, осуществление взаимодействия с внешней средой на основе принципов мониторинга, диагностики и корректировки стратегии, а также разработанные практические рекомендации по формированию устойчивой конкурентной позиции и рациональной стратегии развития предприятия являются достаточно надежной основой повышения эффективности национальной экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный этап развития Украины характеризуется растущей заинтересованностью субъектов хозяйствования в использовании эффективных приёмов конкуренции, которую определяют как борьбу, соперничество между производителями за наиболее выгодные условия и результаты вложения ресурсов в процессе производства и сбыта товара, привлечения потребителей и удовлетворения их потребностей. Развитие рыночных отношений повышает актуальность этой экономической категории. Конкурентоспособность предприятия - относительная характеристика, проявляющаяся в условиях конкуренции в виде способности привлечения необходимых ресурсов и возможности произвести из них товар и формирующая устойчивую конкурентную позицию.

Другая отличительная черта отечественной экономики – ее трансформационность. В условиях существования кризисообразующих противоречий принятие управленческих решений и выбор стратегии развития предприятия должны базироваться на объединении механизмов стратегического и антикризисного менеджмента, управления рисками и жизненным циклом предприятия. Управление развитием предприятия в таких условиях понимается как целенаправленный процесс по формированию количественно-качественных преобразований и координации действий, направленных на предупреждение и устранение противоречий с внешней средой.

В основе концепции стратегического развития предприятия лежат следующие взаимоувязанные экономические теории: эволюции, синергетики (самоорганизации), жизненного цикла, конкурентной борьбы.

Синергетический подход к процессу стратегического развития предприятия, в первую очередь, предусматривает рассмотрение последнего как открытой и неравновесной социально-экономической системы. При этом процесс стратегического развития предприятия осуществляется через неустойчивость его состояний.

В основе выбора критерия оценки фаз жизненного цикла предприятия лежит теория конкурентной борьбы. Системно-

логический подход к описанию социально-экономических систем позволяет предложить интегральную оценку фазы жизненного цикла предприятия через понятие “конкурентного статуса”, под которым понимается комплексная сравнительная характеристика предприятия относительно конкурентов, которая определяет его внутренний потенциал, позицию в конкурентных сегментах рынка и способность удерживать ее под воздействием дестабилизирующих факторов внешней среды. Интегральная оценка конкурентного статуса предприятия состоит из следующих компонент: конкурентная позиция (структурное описание); конкурентоспособность (функциональное описание); конкурентостойкость (поведенческое описание).

К числу важных задач стратегического управления относится позиционирование предприятия в конкурентной среде на основе ряда принципов: системности, объективности, динамичности, оптимальности, непрерывности, обоснованности, конструктивности, преемственности, альтернативности, обратной связи, гибкости. К наиболее часто применяемым методам сопоставления конкурентов по различным параметрам относят матричные методы – инструментарий качественного анализа, используемый при формировании конкурентных стратегий на всех уровнях управления.

Актуализация составляющих аспектов понятия развитие предприятия позволило уточнить его через понятия „стратегический потенциал”, „конкурентные преимущества”, „влияние внешней среды”. При таком подходе становится явной зависимость обеспечения устойчивости предприятия, поддержки уровня его конкурентных преимуществ и стратегического потенциала от способности оперативного приведения внутренней среды в соответствие с изменениями внешних условий хозяйствования.

Важной проблемой управления предприятием является обеспечения развития его стратегического потенциала и выявление тех его составных, которые нуждаются в усовершенствовании. Основная цель управления развитием стратегического потенциала предприятия - поддержка общности и единства целевой функции для каждого элемента и потенциала в целом, общности критериев эффективности функционирования и системного усовершенствования функциональных связей для достижения эффекта синергии.

Поскольку функционирование субъектов хозяйствования в трансформационной экономике связано с существованием противоречий между элементами внутренней среды предприятия, как системы, и между внутренней и внешней средой, осуществлена классификация стратегий развития по направленности разрешения сформированных противоречий.

Интегральной характеристикой внутренней среды предприятия служит уровень развития его стратегического потенциала, модель оценки которого учитывает эффективность использования, возможность привлечения, конкурентную значимость и достаточность стратегических ресурсов, а также их соответствие стратегической цели. Такой подход позволяет измерить степень развития стратегического потенциала и его составляющих, выявить слабые и сильные стороны предприятия, определить необходимые направления его развития, учитываемые при выборе и разработке стратегии развития.

Субъект хозяйствования обеспечивает собственное развитие путем построения действенного механизма формирования стратегии развития, основными элементами которого являются выбор стратегии, мониторинг и диагностика конкурентной среды, а также стратегический контроль, направленный на оценку и корректировку выбранной стратегии. Нестабильность рыночной экономики, внедрение современных методов конкурентной борьбы, изменение состояния конкурентной среды требуют развития системы мониторинга, организация которого на базе соответствующих принципов позволяет разработать целостную систему непрерывной, объективной и комплексной оценки состояния конкурентной среды и соответствующих индикаторов предприятия, предупредить влияние негативных факторов внешней среды.

Под диагностикой соответствия конкурентной стратегии состоянию внешней среды понимают систему ретроспективного, оперативного и перспективного целевого анализа, направленного на выявление изменений во внешней среде, оценку угроз конкурентной позиции предприятия и эффективности выбранной стратегии. Методика диагностики базируется на факторной модели и выделении наиболее значимых факторов, построении обобщающего

токсономического показателя развития каждого фактора, исходя из сформированных факторных нагрузок, расчета обобщающих показателей уровня изменений в микро- и макросреде предприятия и интегрального показателя изменения состояния внешней среды. Такой подход позволяет принимать управленческие решения о необходимости корректировки действующей стратегии предприятия, которая должна быть уникальной, гибкой и адекватной относительно внешней среды и охватывать все аспекты ее деятельности. Обоснование главных направлений реализации контроля зависит от сформированной ситуации эквивиальности в рамках принятой стратегии.

Теоретические обобщения и методические подходы к позиционированию предприятий в условиях нестабильности внешней среды, повышению его конкурентоспособности, обоснования его рыночной позиции по отношению к конкурентам, осуществление взаимодействия с внешней средой на основе принципов мониторинга, диагностики и корректировки стратегии, а также разработанные практические рекомендации по формированию устойчивой конкурентной позиции и рациональной стратегии развития предприятия являются достаточно надежной основой повышения эффективности национальной экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституція України.-К.:Інститут законодавства Верховної Ради України, 1996.-224с.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. №2210-III // ВВР України.- 2001.-№12.-С.242-264.
3. Постанова КМУ №1820 від 01.10.1999г. «Про перелік підприємств гірничо-металургійного комплексу, які беруть участь у економічному експерименті»
4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского.- СПб: Питер, 2002.- 544с.
5. Авдеенко В. Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
6. Адидес А. Как выбраться из ловушки молодости//Эксперт. – 2002. – №8 – С. 24 – 28.
7. Азоев Г. Л., Челенков А.Л. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ”, 2000. – 256 с.
8. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-208с.
9. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 94 – 100.
10. Айстраханов Д.Д. Шляхи розвитку моніторингових систем соціально-економічного стану на сучасному етапі// Статистика України.-2000.-№2.-С.33-35
11. Академия рынка: маркетинг/А. Дайан, Ф.Букерель, Р. Ланкар и др.- М.:Экономика, 1993.-574с.
12. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Уч.-метод, пос. — М.: Финансы и статистика 1997. — 248 с.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
14. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
15. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой.– М.: „Тандем”; изд-во „Экмос”, 1999. – 368 с.
16. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособ. – М.:Дело, 2001.- 840с.
17. Антикризисное управление/ Под ред. Э.М.Короткова . – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
18. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учеб.-практ. пособ. / Под ред. Г. А. Александрова. – М.: Изд. БЕК, 2002. – 534 с.
19. Антонова О. В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия). – М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. – 141 с.

20. Антонюк Ю. Аналіз і прогнозування стану зовнішнього середовища підприємства // Ринок цінних паперів України. – 2003. – № 3-4. – С. 27-37.
21. Арєф'єва О., Корєнков О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу підприємства та управління ним // Економіст. – 2003. – № 9. – С. 45 – 47.
22. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. –М.: ДИС, 1997. – 128 с.
23. Архипова М.Ю., Дуброва Т.А., Стрелкова П.М Кластерный анализ с использованием ППП "SPSS": Учебн. пособ.- М.: МЭСИ, 2001. – 257 с.
24. Атанасов В. Штурмит. 5,0-5,1 балла// Профіль України.-2005.-№15(82).-С.30
25. Базилевич Л.А. Автоматизация организационного проектирования. – Л.: Машиностроение, 1989. – 176 с.
26. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 112 с.
27. Балабанова Л.В., Краивенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга: Монография. - Донецк: ДонГУЭТ, 2004.-147с.
28. Баланов И.Г. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 480 с.
29. Беленький П.Ю., Микула Н.А., Матвеев Є.Є. Конкурентність на транскордонних ринках. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. – 214с.
30. Беленький П.Ю., Шевченко-Марсель В.І., Другов О.О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможності регіону. - Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2006. – 129с.
31. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности предприятия //Маркетинг в России и за рубежом. - 2001.-№5(25). –С.64-70
32. Берєзкіна А. Концептуальні основи моніторингу конкурентної середовища// Маркетинг: методи, форми, дослідження. - 2005.-№1(80). - С.51-59.
33. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов:Пер. с англ. / Под ред. Л.П. Белых.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-631с.
34. Бобровников А., Найман Э. Действующие лица - Александр Есауленко//Бизнес.-2005.-№45. -С.35-40.
35. Бобровников А., Найман Э. Пять мух//Бизнес.-2005.-№12(635).-С.46-48.
36. Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия (СУПР). – М.: Финансы и статистика, 2001. – 240 с.

37. Бойчик І. М., Харів П. С., Хопчан М. І., Піча Ю. В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: "Каравела"; Львів: "Новий світ - 2000", 2001. - 298 с.
38. Большаков А. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.
39. Большой экономический словарь/ Под. ред. А.Н. Азриэляна.-М.: Институт новой экономики, 1997.-864с.
40. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник.- К.: Таксон, 2004.-704с
41. Борисов В. М., Мараховский А. А. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача регионального управления предпринимательской сферой // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - № 1. – С. 100 – 108.
42. Боровиков В.П. Программа STATISTICA для студентов и инженеров. – М.: Компьютер Пресс, 2001. – 302с.
43. Бочаров В. Корпоративные финансы.– СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
44. Бочаров В.А., Маркин В.И. Основы логики. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 296 с.
45. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента:Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-175с.
46. Вартанов А.С. Економічна діагностика діяльності підприємства: організація та методологія.- М.: Фінанси та статистика, 1991.-80с.
47. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
48. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – К.: Центр учебн. лит., 2005. – 648 с.
49. Василенко И., Задерей Н. Статистическое ускорение //Контракты.- 2006.-№16.-С.10
50. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400 с.
51. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб.- К.: ЦУЛ, 2003.-396с.
52. Василь Р. Возможно, вскоре американская валюта подорожает до уровня 5,20-5,25 гривни за доллар// Факты.-2005.- 28 сентября.-С.5.
53. Василь Р. По мнению банкиров, резкое повышение курса гривни может спровоцировать рост цен на товары//Факты.-2005.- 2 апреля.-С.10
54. Васков.В. Выбор пути//Эксперт:украинский деловой журнал.-2005.-№2(7).-С.13-17.
55. Велика Радянська Енциклопедія/ Під ред. А.М. Прохорова.- М.: Вид-во "Право", 1999.-42с.

56. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с.
57. Вітлінський В.В., Пернарівський О. Інтелектуалізовано кількісна оцінка кредитоспроможності позичальника// Фінанси України. - 1998. - №6.-С.5-13.
58. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004. – 293 с.
59. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.- М.: Гардарики, 2002.-296 с.
60. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
61. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебн. пособ.- К.: Знання-Прес, 2002.-149с.
62. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография. – Луганск: ВНУ, 2000. – 316 с.
63. Воронкова А., Бешляга Э. Формирование внешней среды и конкурентоспособность предприятия//БизнесИнформ.-1999.-№5-6.-С.108-109
64. Воронкова А.Э., Г.Теплинский, В.Комиссаренко Поддержка конкурентоспособности предприятия// БизнесИнформ.-1999 .- №3-4.- С.102-103
65. Воронкова А.Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия // Прометей. Рег. сб. науч. труд. по экономике. - Донецк: ООО “Китис”, 1999-376с.
66. Гавриш О. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 20 с.
67. Галицин В.К. Системы мониторинга.-К.:КНЕУ,2000.-231 с.
68. Гатаулин А.М. Система прикладных статистико-математических методов обработки экспериментальных данных.-М.: Изд-во МСХА, 1992.-С.22-24.
69. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність - К.: Вища школа, 1995. - 348с.
70. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. — К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
71. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.-480с.
72. Головки Т. В., Салов С.В. Стратегічний аналіз. Навч.-метод. посіб. - К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
73. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. – М.: НИПУ, 1998. – 176 с.

74. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла.-М.:НИПУ, 1998.-96с.
75. Горбатов В.М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 160с.
76. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592с.
77. Гохберг Ю., Чернега О. Формирование стратегии достижения высокой конкурентоспособности предприятия// Економіст.-2001.-№ 12. - С.74-76
78. Градов А.П. Технический уровень производства машиностроительных производственных предприятий: Экономический анализ. – Л.: Машиностроение, 1984. – 174 с.
79. Грущенко В. И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 31 – 38.
80. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий . – М.: ТЕИС, 2003. – 236с.
81. Диагностика производственных систем/ Под ред..Ф.Ф. Аунапу.- Иркутск: ИНЦТИ, 1972.-39с.
82. Довбня С. Б. Методологічні основи і стратегічні альтернативи реструктуризації промислових підприємств в процесі реформування економіки України: Автореф. дис. д-ра ек. наук. Нац. металург. акад. України – Дніпропетровськ, 2003. – 36 с.
83. Доугерти К. Введение в эконометрику: Пер. с англ.- М.:ИНФРА-М,1997.- 402с.
84. Дробитько Н.А. Организационная структура управления конкурентоспособностью предприятия// Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць.- 2001. -№116.-С.3-9.
85. Дробитько Н.А. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності підприємства: Дис. канд. экон. наук. – Х.: ХДЭУ , 2002. – 225 с.
86. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: теория и практика формирования. – М.: Наука, 1983. – 334 с.
87. Евдокимова Т.Г., Маховикова Г.А. Краткий словарь делового человека.- М.: Финансы истатистика, 1991.-128с.
88. Економіка України за 2005 рік // Урядовий кур'єр. – 2006. – №17-18. – С. 5 – 6.
89. Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века: Монография. – М.: Международные отношения, 2001. – С. 24.

90. Енциклопедія бізнесу, економіста, менеджера / За ред. Р. С. Дякіна. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
91. Єрохін С. А. Трансформаційний процес та його структуризація // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2. – С. 4 – 12.
92. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
93. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес – системах.- М.: Изд-во «Финпресс», 2001. – 320 с.
94. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. – М.: ПРИОР, 1998. – 176 с.
95. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб.пособ. – М.: НВЦ «Маркетинг», 1998. – 195 с.
96. Забродский В. А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем . –Х.: Бизнес-Информ, 2000.–72с.
97. Завгородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник.-К: Товариство “Знання”, 2000.-587 с.
98. Загайтов И.Д., Половинкин П.Д. Экономические проблемы повышения устойчивости производства.- М.: Экономика, 1984.-196с.
99. Зайцев Н. Л. Экономика организации: Учебник. – М.: Экзамен, 2003. – 622 с.
100. Залогіна К. І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н. –Хмельницький: „Тріада - М”, 2004. – 20 с.
101. Затварська О.О. Теоретичні основи стратегії розвитку банківської системи// Фінанси України. - 2002. - №4. - С.112-118
102. Звіт Фонду державного майна України про хід виконання Державної програми приватизації на 2000-2002 роки у 2001 році.- К.,2002.-С.5
103. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособ. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 414 с.
104. Зуб А. Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика . – М.: Генезис, 2001. – 752с.
105. Зуб А. Т. , Локтионов М.В. Теория и практика антикризисного управления . – М.: Генезис, 2005. – 576 с.
106. Иванинченко В.В. Некоторые аспекты конкурентоспособности //Вестник ХГЭУ.-2000. -№2(14)-С.62-64
107. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография. - Х.: РИО ХГЭУ, 1997.-248с

108. Иванов Ю. Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С.. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научн. изд. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
109. Иванова Т. Ю., Приходько В.И. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – 268 с.
110. Инновационный менеджмент: Учеб. для вузов/Под ред. С.Д.Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
111. Калина А.В., Конева М.И. Современный экономический анализ и прогнозирование: Учеб. пособ. - К.: КНЕУ, 1998.-272с.
112. Калюжинова Н. Я. Конкурентоспособность регионов в условиях глобализации. – М.: ТЕИС, 2003. – 526с.
113. Каплан Р., Нортон Д. Организации, ориентированные на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 227с.
114. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер с англ. –М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 327с.
115. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента// Проблемы теории и практики управления. - 1996. - №6.-С.78-83.
116. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.-239с.
117. Карпенко Е.М., Драгун Н.П. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий// Регіональні перспективи.-2000.-№2-3(9-10).-С.256-258
118. Карпов В., Пугачова М., Степанко В. Статистичний моніторинг соціально-економічних процесів як актуальне завдання державної статистики// Статистика України.-2000.-№2.-С.33-40
119. Квартальні передбачення.-К.: Міжнародний центр перспективних досліджень, 2000.-96с.
120. Кейнс Дж. М. Заметки об экономическом цикле: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1993. – 543 с.
121. Кизим Н. А., Благун И.С., Копчак Ю.С. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятия: Монографія . – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2004. – 144 с.
122. Кизим Н.А., Горбатов В.М. Качество жизни населения и конкурентоспособность Украины и стран ЕС. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 164с.
123. Кизим Н.А., Горбатов В.М. Концентрация экономики и конкурентоспособность стран мира.– Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 216с.
124. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство: Пер. с англ. - М.: Юнити-ДАНА, 2001.- 239с.

125. Клебанова Т. С., Дубровина Н.А., Полякова О.Ю. и др. Моделирование экономической динамики: Учебн. пособ. – Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2004. – 244 с.
126. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособ.- СПб.: «Любавич», 2000.-284с.
127. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб.- К.: Зовнішня торгівля, 2003.-304с.
128. Кобзев П. М. Стратегическое управление предприятием. Учебн. изд. – Х: Изд. ХГЭУ, 2002. – 164 с.
129. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Медяник В.Ю., Назаров В.В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: Монографія.- К.: Лібра, 2003.-328с.
130. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н. –Х.: ХНЕУ, 2005. – 19 с.
131. Колосов А. Мониторинг реализации инвестиционных проектов// БизнесИнформ.-1998.-№12.- С.28-30.
132. Комаха А. Ставка сделана// Бизнес.- 2005.-№33.-С.29
133. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики. – М.: Экономика, 1989. – 523 с.
134. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство/ Рада конкурентоспроможності України/ За ред.Ю.В.Полунеева. – К.: ЛАТ&К, 2006. – 176с.
135. Конкурентоспособность регионов: теоретико-прикладные аспекты / Под ред. Ю. К. Перского, Н.Я. Калюжиновой – М.: ТЕИС, 2003. – 472с.
136. Конкурентоспособность России в глобальной экономике/ Под науч. рук. А.А.Дынкина, Ю.В.Куренкова. – М.: Международные отношения, 2003. – 376с.
137. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. - Х.: Фактор, 2005. - 156 с.
138. Коротков Э.М. Концепция менеджмента.-М.:Дека, 1997.-304с.
139. Костусев А. Розвиток конкурентних відносин в Україні та завдання конкурентної політики на сучасному етапі// Економіст.-2004.- №1.-С.38-41.
140. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент:Пер. с англ. - СПб: Питер, 2001.-752с.
141. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 734с.
142. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – СПб.: Изд. Дом «Вильямс», 1998.-578с.
143. Кошкин В. И. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

144. Краткий словарь современных понятий и терминов/ Под ред. В.А. Макаренко .- М.: Республика, 1995.- 510с.
145. Кривобоков И.А. Социальный мониторинг.- Черкассы:Инкос,1993.-С.18.
146. Круглов М.И. Стратегическое управление предприятием: Учебник . — М.: Русская Деловая литература, 1998. — 768 с.
147. Крук С.О. Специфіка конкурентних умов в Україні та її вплив на розвиток малого бізнесу//Академічний огляд.-2002.-№1.-С.55-58
148. Крючкова І. В., Шинкаренко Т. П., Кузнецова Л. І., Богдан І. В. Макроекономічна ситуація в Україні // Економіка і прогнозування. – 2004. – №1. – С.39 – 70.
149. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія.- К.: КНЕУ, 2002.-245 с.
150. Кузмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посіб.- Львів: Вид. Національного універ. "Львівська політехніка", 2004.-188с.
151. Кукоба В. П. Формування антикризових систем управління підприємством (радіотехнічні підприємства): Автореф. дис. к. е. н.- К.: КНЕУ, 2001 – 18 с.
152. Кульбида В.В., Кульбида Л.Г. Определение устойчивости производства// Земледелие.-1994.- №1.-С.41-42.
153. Кузьман А. Экономические механизмы: Пер. с франц. – М.: Прогресс, 1993. – 180 с.
154. Кунцевич О. В. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінка // Актуальні проблеми економіки – 2004.– №7(37). – С. 123 – 130.
155. Курошева Г. М. Теория антикризисного управления предприятием. – СПб.: Речь, 2002. – 372 с.
156. Кэмпбелл Э, Ланс К.С. Стратегический синергизм. - СПб.: Питер, 2003. – 416с.
157. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник/Пер. с англ.-М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.-С.35
158. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок:Пер. с англ. /Под ред. В.Б. Колчанова.- СПб.: Питер, 2004.- 800с.
159. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия. – Сумы: Унив. кн., 2002. – 310 с.
160. Лепа Н. Н., Лепа Р.Н.,Пушкарь А.И. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: Монография: – Донецк: Юго-Восток, 2005. – 348 с.
161. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНЕУ, 2001. – 580 с.

162. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения.- М.: Дело, 2000.-392с.
163. Литвак В.Г. Управленческие решения. – М.: ЭКМОС,1998. – 248с.
164. Логвинов Г.В., Повов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и зарубежом.- 2004.- №2.- С.21-24.
165. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебн. пособ.- М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997.-356с.
166. Любушкин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 471 с.
167. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебн. пособ.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.- 375с
168. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ..- М.:ИНФРА-М,1999.- 692с.
169. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособ.-М.: Высшая школа, 2003.-555с.
170. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга –СПб.: Питер, 2000.-320 с.
171. Макконнелл К. Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. : Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 799 с.
172. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство: Пер. с англ. –М.: ИД «Вильямс», 2002. – 960с.
173. Мандель И.Д. Кластерный анализ. - М.: Финансы и статистика, 1988. – 176 с.
174. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия// Бизнес Информ. - 1996.-№5.-С.5-7
175. Маркетинг та управління підприємствами з високою конкурентоспроможністю і матеріаломісткістю продукції: Монографія/ За ред. В.І. Коршунова.-Х.: Основа, 1999.-188с.
176. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.: ИНФРА-М. - Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.-288с.
177. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1.- М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. – 60 с
178. Марчук Е.К. Україна: нова парадигма поступу. - К.: «Аваллон», 2001. - С.75-76.
179. Маркс К. Капитал: Т.1, Кн. 1. Процесс производства капитала: критика политической экономии. – М.: Политиздат, 1988. – 892 с.

180. Мельник Л. Г. Энергоэнтропийные основы регулирования экономических систем // Механізм регулювання економіки. - 2003. – № 2. – С. 93 – 110.
181. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.
182. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій // Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій. - 23.02.98. - www.rada.gov.ua
183. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій // Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій. - 27.06.97. - www.rada.gov.ua.
184. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій // Державна податкова адміністрація України.-27.01.98. - www.rada.gov.ua.
185. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховання банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства // Міністерство економіки України. - 17.01.2001. - www.rada.gov.ua.
186. Милль Дж. С. Основы политической экономии. – Т.1,2,3.- М.: Прогресс, 1980.-1027с.
187. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
188. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт В.С. Системный подход к организации управления .-М.: Экономика, 1983.-212с
189. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. - СПб: Питер, 2001.- 336 с.
190. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
191. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность.-М.: Изд.“Альфа-Пресс”, 2004.-160с.
192. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. – М.: Изд. «Познавательная книга плюс», 1999.- 592 с.
193. Мищенко А.П. Аналіз моделей внешней среды организации // Академічний огляд. Економіка та підприємництво.- 2002.-№ 2. - С.65-69
194. Мищенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: „Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
195. Многомерный статистический анализ в экономике / Под.ред.В.Н.Тамашевича. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 598с.

196. Моисеева Н.К. Конкурентоспособность предприятий как фактор экономического роста отрасли// Известия вузов. Электроника. -2000. - №4-5.-С.174-179
197. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Т. 1. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 456 с.
198. Налівайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розитку : Монографія.- К.: КНЕУ, 2001.-227с.
199. Немцов В. Д. , Довгань Л.Є.Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ТОВ „УВПК ”ЕксОб”, 2001. – 559 с.
200. НивенП.Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер.с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328с.
201. Никешен С.Н. Внешняя среда экономических систем.- СПб.: Два-три, 1994.-101 с.
202. Новейший философский словарь. – Мн.: Книжный дом, 2003. – 1280 с.
203. Норберт Т. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 69 – 74.
204. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
205. Ожегов С. И.. Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка / Русская Академия наук. – М.: Азбуковник, 1998. – 944с.
206. Окуленко О. Инфляция не считается// Комерсантъ.-2005.- №89.-С.1
207. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств: Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н. – К.: КНЕУ, 2001. – 20 с.
208. Осипов Ю. М. Теория хозяйства. Учебник. Т.3. - М.: ЮНИТИ, 1998. – 386 с.
209. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / За ред. Г. Н. Климка, В. П. Нестеренка. – К.: Вища шк. – Знання, 1997. – 743 с.
210. Осовська Г.В., Іщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.-К: Кондор, 2003.-196с.
211. Остапенко А., Ральчук О. Эколого-экономический мониторинг предприятий //Вестник НАНУ.-1996.-№11-12.-С.26-35
212. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: Научн. изд. – Х.: ХНЭУ, 2004. – 216 с.
213. Отенко И.П. Механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия // Вестник ХГЭУ. Спец. вып.-2001.-№2(18)-С.81-84
214. Отенко И. П., Малярец Л.М. Механизм управления потенциалом предприятия: Научн. изд. – Х.: ХГЭУ, 2003. – 219 с.

215. Отенко И.П., Москаленко И.А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Науч. изд.-Х.: Изд. ХНЭУ, 2005. - 216с.
216. О'Шоннесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.- 864 с.
217. Пашутин С. Б. Как выжить на конкурентном рынке или об особенностях позиционирования // Управление персоналом – 2004 - № 11-12. – С. 57 – 60.
218. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран, Западной и Северной Европы. – Смоленск: Ойкумена, 2005. – 496с.
219. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа: Пер. с пол. – М.: Статистика, 1980. – 151.
220. Подлесных В. И. Теория организации: Учебн. пособ. – СПб.: Бизнес-пресса, 2003. – 328 с.
221. Половинкин П.Д. Стратегия управления хозяйственным риском // АПК: Экономика и управление.- 2000. - №194.- С.15-19.
222. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством.- Х.:Основа, 1999.-620с.
223. Пономаренко В. С., Золотарьов А.М., Ястремська О.М. та ін. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: Наук. вид. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.
224. Пономаренко В. С., Кизим М.О., Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2003. – 328 с.
225. Пономаренко В.С., Пушкарь А.И., Тридід О.М. Стратегическое управление развитием предприятия. – Х.: Изд. ХГЭУ, 2002. -640с.
226. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др. Механізм управління підприємством: стратегический аспект.- Х.: Изд. ХГЭУ, 2002.-252с.
227. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента.-М.: Изд-во МГУ, 1991.-152с.
228. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: ЗАО „Изд-во ”Экономика”, 2002. – 560 с.
229. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
230. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. – М.:Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715с.
231. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос.- М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000.- 495 с.

232. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454с.
233. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./ Под ред. В.Д. Щетинина.-М.: Международные отношения, 1993. – 896с.
234. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1998. – 392 с.
235. Посилкіна О. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва: проблеми фінансового забезпечення: Монографія . – Х.: Вид-во НФАУ: Золоті сторінки, 2002. – 528 с.
236. Проблеми державного регулювання економічного розвитку підприємств та організацій. Наукове видання /За заг. ред Ю.Б. Іванова.-Х.: Вид. ХНЕУ, 2004.-364с.
237. Проколов С. В. Экономико-математическое моделирование в производственном менеджменте: Учебник. – К.: КНУТД, 2004. – 438 с.
238. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: Учебник.-СПб.: Изд. Михайлова В.А., 2004.-511с.
239. Путятин Ю., Пушкарь А., Тридед А. Стратегия развития предприятий: Методы принятия решений в процессах формирования и реализации // Бизнес Информ.-1998.- №23/24.- С.109-113.
240. Путятин Ю.А., Пушкарь А.И., Тридед А.Н. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия: Монография – Х.: Основа, 1999. – 488с.
241. Пушкарь А. И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы.– Х.: ООО „Модель Вселенная”, 2001. – 452 с.
242. Пушкар О.І. Методологічні засади створення організаційно-економічного механізму формування стратегії розвитку регіону. // Вісник ХДЕУ.-2001.-№2.-С.54-56.
243. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. – М.: Аудит: Изд. об-ние „ЮНИТИ”, 1998. – 616 с.
244. Райзберг Б.А., Фатхудинов Р.А. Управление экономикой. Учебник. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.-784с.
245. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство/ Под ред.А.М. Гиршуна, Б.С.Нефедьевой. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 88с.
246. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и реализация.- М.: Экономика, 1988.-127с.
247. Ревенко Е. В. Развитие предприятия в условиях кризиса // Вісник НТУ «ХПИ». - 3б. наук. праць. – 2004. – № 09. – С. 130 – 136.

248. Ревенко О. В. Розвиток підприємства як економічна категорія // Вісник Східноукраїнського нац. універ. – 2005. – № 2 (84). – Ч.2. – С. 175 – 178.
249. Рихтер К. Ю. Транспортная эконометрия. – М.: Транспорт, 1982. – 317с.
250. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: Пер. с англ.-М.: Прогресс, 1986.-472с.
251. Россоха В. В. Потенціал аграрного підприємства: методологія дослідження // Економіка АПК – 2005. – № 5. – С. 35 – 40.
252. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособ.- М.:ИНФРА-М, 1996.-352с.
253. Саенко В.Г. Экономико-информационные аспекты моделей мониторинга. - Луганск: Изд. Восточноукр. гос. ун-та, 1998.-145с.
254. Саливон С., Шафоростов А. Закрытый перелом// Бізнес.- 2005.- №38.-С.28-31.
255. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
256. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1990. – 276 с.
257. Светуных С.Г., Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения.- Ульяновск: Изд. «Корпорация технологий продвижения», 2000.- 256с.
258. Селезнев А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции// Экономист. - 1996. - №.2. - С. 9-24.
259. Скоробогата Л. Облікові технології діагностики економічного потенціалу підприємства // Економист.– 2004.– № 11. – С. 76 – 78.
260. Скударь Г. Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблемы и слагаемые успеха. // Экономика Украины, 2000.- № 6.- С16-24.
261. Словарь иностранных слов.-М.: Гос. изд. иностранных и национальных словарей, 1954.-937с.
262. Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1987. – 616 с.
263. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
264. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй.-К.: Port-Royal, 2001.-684с.
265. Смолін І. В. Принципи та форми адаптації до змін зовнішнього ринкового середовища // Статистика України. – 2004. – № 1. – С. 87-90.

266. Смолін І.В., Лещу Н.М. Стратегія розвитку торговельного підприємства в ринкових умовах.-К.:КДТЕУ, 1999.-72с.
267. Советский энциклопедический словарь/Гл. ред. А.М. Прохоров. - М.: Сов. Энциклопедия, 1986.- 619 с.
268. Советский энциклопедический словарь.-М.: Советская энциклопедия,1988.-1600с.
269. Солошенко К.,Вашкелевич С. Інвестиційний потенціал підприємства та проблеми його оцінки // Економіка і управління у промисловості. – 2005. – Т. 2. – С.89 – 90.
270. Спиркин А. Г. Философия: Учебник.– М.:Гардарика, 2003. – 736 с.
271. Статистичний щорічник України за 2002 рік /За ред.О.Г. Осауленка. - К.: Техніка, 2003. – 564с.
272. Статистичний щорічник України за 2005 рік / За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Техніка, 2006. – 598 с.
273. Степаненко А., Ральчук О. Еколого-економічний моніторинг підприємств// Вісник НАН України.-1996.- №11-12.-С.26-35
274. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления).- М.:Наука, 1990.-200с.
275. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособ. / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. – Х.: ООО «Олант», 2002. – 416 с.
276. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Под ред. А.П. Градова, Г.И. Кузина. - СПб: Спец. лит-ра, 1996.- 510с.
277. Сюркало Б.І. Методологічні засади організації фінансового моніторингу// Вісник Української академії банківської справи .- 2003.-№2 (15). - С.34-37
278. Таран О. М. Стратегічне управління: Навч. посіб. –Х.: ХНУ, 2004.-127с.
279. Татарников Е. А. Стратегическое управление предприятием: Жить одним днём или планировать своё будущее? – М.: Изд. «Альфа-пресс», 2006. – 240 с.
280. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монограф. / За заг. ред. Ю. Б. Иванова, О. М. Тищенко. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 384 с.
281. Теория организации: Учебник/ Под ред. В. Г. Алиева. – М.: ЗАО „Издательство „Экономика”, 2003. – 432 с.
282. Терещенко О. О. Фінансова санація и банкрутство підприємства: Учбов. посібн. – К: КНЕУ, 2000. – 412с.
283. ТищенкоА. Н., Головка О.С. Стратегия управления развитием предприятия. – Х.: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.

284. Тищенко А.Н., Иванов Ю.Б. Чечетова-Терашвили Т.М. Формирование конкурентных позиций коксохимических предприятий// Бизнес Информ. – 2006. - №7. – С.30-33
285. Тищенко А.Н.Кадиевский В.А. Оценка конкурентоспособности фармацевтических предприятий// Бизнес Информ. – 2006. - №6. – С.53-57
286. Тищенко А. Н., Ревенко Е. В. Исследование влияния внешней середі предприятия // Бизнес Информ. - 2004. – №. 9-10. – С. 62 – 66.
287. Тищенко А. Н., Ревенко Е. В. Механизм формирования стратегии развития машиностроительных предприятий // Бизнес Информ. – 2006. – № 3. – С. 41-49.
288. Тищенко А. Н., Ревенко Е. В. Стратегический контроль как составляющая механизма формирования стратегии развития предприятия в условиях кризиса // Бизнес Информ. – 2006. – № 4. – С. 58-62.
289. Тищенко А.Н., Чикарева Е.А. Основные направления оценки конкурентоспособности дорожно-строительной организации// Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. праць.- Х.: ХДАДТУ.- 1999.- Вип.2.-155с.
290. Томпсон А. А. , Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. – М: Банки и биржи. – ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
291. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.- 412с.
292. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 924 с.
293. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб./ В.Рокача, О.Плотніков, В.Новицький. – К.: Таксон, 2001. – 304с.
294. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: Навч. посіб./ За ред. С.О.Якубовського, Ю.Г.Козака, О.В.Савчука. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488с.
295. Тренев Н.Н. Стратегическое управление предприятием: Учеб. пособ.-М.:ПРИОР, 2000. - 279с.
296. Тренёв Н.Н. Стратегическое управление: Учеб. пособ.- М.:Изд. ПРИОР», 2002.-288с.
297. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 364 с.
298. Тридід А.Н. Оценка конкурентного статуса предприятия// Управління розвитком. – 2002. - № 2 – С. 119 - 125.
299. Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Автореф. на здоб. наук. ступ. д.е.н.-Донецьк.:ДНУ, 2003.- 32 с.

300. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
301. Туган-Барановский М. І. Політична економія. – К.: Ін-т економіки НАН України, 1994. – 264 с.
302. Україна-2003. Довідник секретаріату кабінету міністрів України, Київ –2004. - 10 січня. – 200с.
303. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посіб./ За ред. І.Ю. Сіваченка.- К.: ЦУЛ, 2003.-186с
304. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Порошнева. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 668 с.
305. Уткин Э. А. Антикризисное управление. – М.: „Тандем”; изд. „Экмос”, 1997. – 400 с.
306. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 237 с.
307. Фактори і механізми забезпечення конкурентоспроможності регіонів: Наукова доповідь/ Наук. ред. П.Ю Беленький. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2005. – 145с.
308. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Изд.-книготорг. центр „Маркетинг”, 2002. – 892 с.
309. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-синтез, 1997. – 352 с
310. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Дело, 2001.-448с.
311. Фатхутдинов Р.А Стратегический маркетинг: Учебник.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.-640с.
312. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб.-К.:КНЕУ, 2004.-316с.
313. Філіпенко А. С. Економічний розвиток. Європейський контекст. – К.: Знання України, 2001. – 304 с.
314. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2003. – 349 с.
315. Френкель А.А. Математический анализ производительности труда. – М.: Экономика, 1968. – 168с.
316. Фридмен М. Количественная теория денег: Пер. с англ. – М.: Эльф-пресс, 1996. – 132 с.
317. Фролов Ю.С., Голицынский Д.М., Ледяев А.П. Метрополитены. Учебник для вузов/Под. ред. Ю.С. Фролова. – М.: “Желдориздат”, 2001. – 528с.
318. Хасси Д. Стратегия и планирование: Путеводитель менеджмента: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 378 с.
319. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода.- СПб.: Пневма, 1999. – 227с.

320. Харари Ф., Палмер Э. Перечисление графов: Пер. с англ. – М.: Мир, 1977. – 324 с.
321. Хвичия Л. Обеспечение конкурентоспособности фирмы // Бизнес Информ.-1998.-№5.-С.79-80
322. Хейне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. – М.: Изд."Новости" при участии изд. "Catallaxy", 1991. – 704с.
323. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебн. пособ.- Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004.-136с.
324. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
325. Цухло С.В. Конкуренция в российской промышленности (1995-2002 гг.).-М.: Экономика, 2003.- 106с.
326. Чемберлен Э. Теория монополистической конкуренции: (Реориентация теории стоимости).- М.: Экономика, 1996.-351 с.
327. Чечетов М., Жадан І. Управління державними корпоративними правами у контексті економічної стратегії держави//Економіка України.-2003.-№8.-С.4 -15.
328. Чичиков Н. Зона ценности потребителя// Компаньон. Стратеги.-2002.-№1.- С.30-34
329. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике: Пер. с англ. – М.: ИЛ, 1963. – 223 с.
330. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
331. Шершнева З.Е., Оборська С.В. Стратегическое управление. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
332. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія: Пер. з англ.-К.: Основи, 1995.-528с.
333. Шумпетер И. Теория экономического развития: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 548 с.
334. Шушкин М. А., Забаева М. Н. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - № 1 – С. 58 – 63.
335. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособ. / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Спецлитература, 1999. – 589 с.
336. Электронный учебник по статистике. – М.: StatSoft, Inc., 2001. (<http://www.statsoft.ru/home/textbook/default.htm>)
337. Энциклопедия кибернетики. В 2 т.- К.: Глав. ред. укр. сов. энцикл., 1975.-т.1- 606с., т.2-619 с.
338. Юданов А.Ю. Конкуренция : теория и практика. Учебно-практич. пособ.- М.: Изд. ГНОМ и Д, 2001.-304 с.
339. Юксвярав Р.К., Хабанук М.Я., Леймани Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика.-М.: Экономика, 1988.-240с.

340. Andreas Sattler, Bärbel Pritzl, Hoimar von Ditfurth: Unternehmensführung in schwieriger Zeit – Kenningen – Malnsheim: expert-Verl., 1995 – S. 280
341. Bertalanffy L. General system theory. N.Y., 1968. – 184 p.
342. Candler A.D. Strategy and Structure: A chapter in the History of industrial Enterprises.- Cambridge:Mass., MITpress, 1962.-724 p.
343. Chamberlin E. The Theory of Monopolistic Competition.- Cambridge (Mass.), 1993
344. Habermas J. Legitimizing crisis/ - Boston, 1975. – P. 170.
345. Janoff-Bulman R. A theoretical perspective for understanding reactions to victimization / R. Janoff-Bulman, I. Friweze // Journal of social issues. – 1993. – Vol. 39. – № 1. – P. 1 – 17.
346. Kristek U., Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung.- Wiesbaden, 1981. – 458 p.
347. Meffert H. Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik. Wiesbaden, 1988. S. 368.
348. Prahalad C., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990. – Vol. 68. – № 3. – P. 79 – 91.
349. Rapaport A. The uses of mathematical isomorphism in general system theory // Trends in general system theory, N.Y., 1972. – P. 82
350. Ricardo D. The principles of Political Economy and Taxation.- London: J.M. Dent, 1955.-292p.
351. Rou-Dufort Ch. Crises: des possibilite' iapretissage pour entreprise // Rev française destion. Paris. - 1996.- №108. -B. 80 – 88.
352. Slatter S. Corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementation. L., 1984. – 242 p.
353. Sraffa P. The Laws of returns under Competitive Conditions.- The Economic Journal, Dec., 1926
354. Stuart R. The trauma of organizational change // Journal of European Industrial Training. – 1996. – Vol. 20. – № 2. – P. 31 – 39.
355. Turner B. The organizational and interorganizational development of disasters // Administrative science quarterly. – 1990. – Vol. 35. – № 3. – P. 378 – 397.
356. <http://www.vipnews.com.ua/all/2005/08/New/02-02/htm>
357. <http://www.dis.ru/market/arhiv/2000/2/2.html>
358. <http://www2.pravda.com.ua/news/2005/9/21/33691.htm>
359. <http://www.media-objektiv.com>
360. European Tax Handbook 2004 / Juhani Kesti, L.L. M. Editor. – Amsterdam: International Bureau of Fiscal Documentation, 2004. – 754 p.
361. The Role of Export Processing Zones and Similar Arrangements in Economic Development (UNCTC) / Finance & Development. – 1990. – № 126. – P.14–17.

362. Tryon R. C. Cluster Analysis. Ann Arbor, MI: Edwards Brothers,
1939.