

---

**Ковальчук М. Б. Развитие экспортного потенциала машиностроительных предприятий: проблемы законодательного обеспечения и повышения конкурентоспособности.**

*Сегодня особенно актуален вопрос развития экспортного производства машиностроительных предприятий Украины. В статье рассматриваются проблемы правового обеспечения отечественного экспорта машиностроительной продукции, а также состояние отрасли в настоящем. Предлагаются пути усовершенствования конкурентной политики и реализации конкурентных преимуществ отечественных предприятий.*

*Ключевые слова: экспортный потенциал, конкурентоспособность, машиностроительные предприятия.*

**Kovalchuk M. B. Development the Export Potential of Machine Building Enterprises: the Problems of Legislative Securing and Competitiveness Increasing.**

*The development of export producing in Ukrainian machine building enterprises is very important today. The present stage and problems of legislative securing of domestic export machine building production is discussed in the article. Here are proposed some ways of development competitive policy and ways to realize competitive advantages of domestic export oriented enterprises.*

*Keywords: export potential, competitiveness, machine-building enterprises.*

УДК 339.137.2

*I. С. Грозний, С. В. Коверга*

### **Вплив детермінуючих факторів зовнішнього конкурентного середовища на формування і розвиток конкурентних переваг підприємства**

*Визначено вплив факторів зовнішнього конкурентного оточення на формування і розвиток конкурентних переваг промислового підприємства, розглянуто існуючі концепції та моделі аналізу конкурентної напруженості на ринку.*

*Ключові слова: детермінуючі фактори, конкурентне середовище, конкурентні переваги, переваги підприємства.*

У залежності від конкретних значень (параметрів) цих факторів підприємство може мати або сприятливі, або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва.

---

© I. С. Грозний, С. В. Коверга, 2008.

Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм досягнення представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності.

Необхідність дослідження процесів досягнення конкурентних переваг обумовлює оцінку впливу детермінуючих факторів їх формування і розвитку, при цьому доцільно розглянути існуючі концепції та моделі аналізу конкурентної напруженості на ринку.

Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкуренції та її розвиток внесли провідні українські вчені: А. М. Алимов, В. Н. Амітан, О. І. Амоша, Я. Г. Берсуцький, В. М. Геєць, М. І. Іванов, М. М. Лепа, Ю. Г. Лисенко, В. Л. Петренко, М. Г. Чумаченко та ін.

Аналізуючи їх наукові роботи, варто звернути увагу на те, що більшість з них ключовим елементом зовнішнього середовища, що визначає умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, вважають стан його конкурентного середовища.

М. Портер докладно проаналізував різні підходи до пояснення причин конкурентоспроможності окремих підприємств і національної економіки країни і дійшов до висновку, що наявність конкурентних переваг підприємства, як на внутрішньому, так і на світовому ринку багато в чому залежить від факторів, які сформувалися в країні базування підприємства [1].

На думку Е. З. Малевського, можливості підприємства визначаються його потенціалом, який під дією законів функціонування ринку (конкуренції і т. п.) і впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища реалізується в конкурентних перевагах підприємства [2, с. 26].

М. Портер відзначає, що для проведення дослідження діяльності конкурентів необхідна значна кількість інформації, яка найчастіше недоступна, тому він запропонував схему, де наявність інформації про конкурентів зводиться до чотирьох діагностичних елементів: майбутні цілі, поточна стратегія, припущення конкурентів і можливості конкурентів, які визначають характер їхньої реакції [1, с. 50].

На відміну від М. Портера, Ф. Котлер [3] метою дослідження діяльності конкурентів вважає не оцінку реакції конкурентів, а вибір конкурентів, яких варто атакувати і яких варто уникати. Г. Л. Азоев для визначення конкурентних позицій підприємства пропонує використовувати конкурентну карту ринку, яка ґрунтується на динамічному аналізі величини ринкової частки підприємств-конкурентів. Структура методики дослідження діяльності конкурентів включає попередні процедури дослідження, аналітичну частину й інтерпретацію результатів дослідження [4, с. 53].

Отже, дослідженню зовнішнього конкурентного оточення, його впливу на рівень конкурентної напруженості на ринку завжди приділяється особлива увага як з боку теоретиків так і практиків.

Передумовами формування і розвитку конкурентних переваг підприємства є системний аналіз детермінуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Для забезпечення ефективної реалізації процесів формування та досягнення конкурентних переваг підприємства потрібно визначення відповідних його складових та забезпечення рівня взаємодії й узгодженості між ними (рис. 1).

Рівень конкурентних переваг підприємства в кожен конкретний момент часу визначається спільним впливом взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть бути представлені у вигляді системи. Розглядаючи такі фактори, як наявність робочої сили, достаток природних ресурсів, протекціоністська політика уряду стосовно вітчизняних підприємств, розходження в практиці управління підприємствами та ін., М. Портер дійшов висновку, що жоден з них, узятий окремо, не дозволяє досить переконливо відповісти на запитання, що ж саме визначає успіх чи поразку підприємства в конкуренції [1, с. 83]. Усі фактори діють одночасно і різноспрямовано, підсилюючи чи послаблюючи сукупний результуючий вплив. Ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послабляти конкурентну перевагу. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг в області дизайну, якості, але може погіршити параметри собівартості виробу через високі витрати на її придбання.

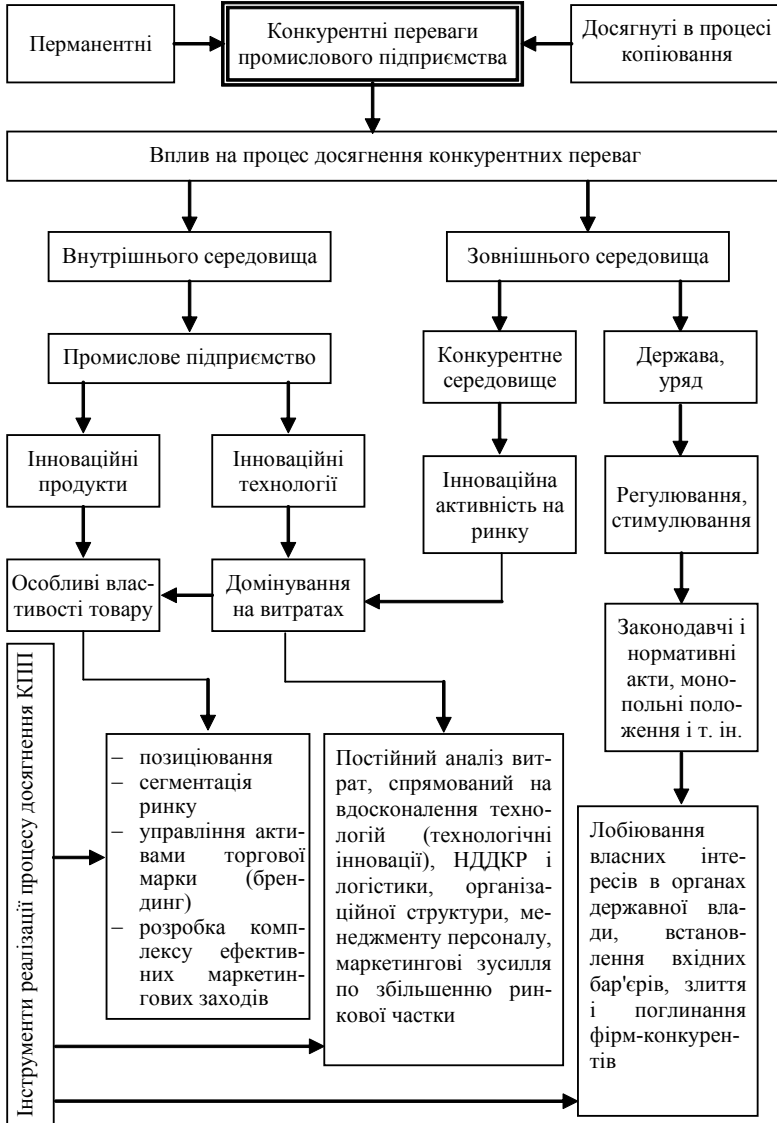


Рис. 1. Складові процесу досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством

Зовнішнє середовище, по мірі розвитку ринкових відносин, здійснює усе більший вплив на процеси формування і розвитку конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

Тому доцільно, досліджувати особливості управління конкурентними перевагами підприємства в тісному взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища, визначати тенденції їхньої зміни і розвитку. При цьому більш конкурентоспроможним є те підприємство, яке змогло найбільш адекватним образом і в найкоротший термін адаптуватися до нового стану зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства здійснюється на основі застосування ринкового підходу. Згідно до цього особливу увагу необхідно приділити привабливості навколишнього середовища підприємства як індикатора росту, ємності і якості ринку, аналізу діяльності реальних і потенційних конкурентів; а також товарно-ринковому позиціонуванню зі сторони конкурентів. Ядро ринкового підходу складають знання, які можна добути із взаємозв'язку між ринковою структурою і результатами діяльності підприємства. Відповідно до парадигми «структура – поведінка – результат», ринкова структура визначає його поведінку і, тим самим, кінцеві результати [5].

Зовнішнє середовище сприймається підприємством як інформація, і подібно будь-якій інформації є предметом комунікацій і базою для прийняття рішень. Особливо варто підкреслити її невизначеність, що обумовлюється недостатньою інформованістю про деякі закономірні чи випадкові явища. У теорії рішень і теорії ігор розрізняють три типи невизначеності [6, с. 533–537]: невизначеність «природи»; невизначеність цілей; невизначеність дій супротивника в результаті конфлікту чи наявності конкуренції. Одночасно зовнішнє середовище характеризується: взаємозв'язком факторів; складністю зовнішнього середовища; рухливістю середовища.

У менеджменті прийнята класифікація факторів зовнішнього середовища, яка виділяє фактори прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу формується в процесі діяльності

підприємства і згодом міняється. Підприємство досліджує ті аспекти навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно само бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати на елементи найближчого оточення визначені управлінські впливи [7, с. 348–349; 5, с. 80]. «Таким чином, навколишнє середовище є об'єктом фактичних, спробних і, можливо, навіть ненавмисних маніпуляцій з боку організацій, які знаходяться в ній» [7, с. 351].

До основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства варто відносити фактори класичної моделі конкурентного середовища М. Портера. Значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників) змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво і збут продукції і, у кінцевому рахунку, прибутковість виробничо-господарської діяльності.

Найбільш типовим є виділення трьох агрегованих факторів, які визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами, темпи росту місткості ринку, рентабельність ринку. Аналіз конкурентної позиції забезпечує формування більш повного і точного представлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінки діяльності конкурентів і інших елементів зовнішнього середовища.

Фактори непрямого впливу (макроекономічні) не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство. У літературних джерелах автори виділяють такі фактори: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні і міжнародні [8, с. 41–45; 9, с. 82]. В Україні, площа якої займає досить велику територію, при управлінні конкурентними перевагами підприємства окремі фактори набувають особливого значення: історична обумовленість геополітичної ролі, яку той

чи інший регіон грає в суспільному розподілі праці; характер і територіальне розміщення ресурсів, якими володіє той чи інший регіон; рівень розвитку виробничої і соціальної інфраструктури регіону, у якому базується фірма; принципи регулювання економічної діяльності владними регіональними структурами; структурна особливість економіки країни.

Директивну інформацію підприємства одержують, як правило, у вигляді законів і законодавчих актів, юридичних документів, які видаються державними органами управління і котрі є обов'язковими до виконання. Індикативну інформацію одержують за допомогою проведення маркетингового аналізу конкурентного середовища підприємства. Причому елементи макро- і мезорівнів можуть бути одночасно елементами надсередовища і рівноправного середовища [4, с. 62]. Елементи над- і рівноправного середовища, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, з іншого боку – результати діяльності підприємства також впливають на стан його зовнішнього середовища.

Зовнішні фактори формування і розвитку конкурентних переваг підприємства виступають проявом систем різного рівня. Економічне навколишнє середовище проявляється через конкуруючі організації на міжгалузевому і світовому ринках. Політичні фактори на місцевому рівні грають таку ж роль, як і на державному чи світовому рівнях. Фактори можуть переходити з одного ієрархічного рівня на інший, знаходитися одночасно на обох рівнях, впливати один на одного не тільки усередині кожної множини, але і між множинами, і бути носіями різної по силі впливу на підприємство інформації.

При класифікації факторів зовнішнього оточення крім мезосередовища і макросередовища, виділяють також мега-середовище підприємства. Усе це значно ускладнює дослідження зовнішнього середовища, тому що його вплив на підприємство у визначений момент часу розглядається не як комплекс впливів

його складових одночасно, а окремо кожного рівня, елементи яких мають властивість взаємопроникнення. Для діагностики конкурентної напруженості на ринку, визначення значимості конкурентних сил і аналізу галузі, інших факторів зовнішнього середовища, можна використовувати безліч концепцій і моделей: Модель Boston Consulting Group; PiMS-аналіз; Метод LOTS; SWOT-аналіз; PEST аналіз; Концепція «4P»; Система 1111-5555 [10, с. 265]; Модель росту товару – ринку І. Ансоффа; Модель Мак-Кінсі; Багатокутник конкурентоспроможності; Метод аналізу GAP.

Важливо визнати, що кожна з перерахованих концепцій чи моделей аналізу забезпечує тільки фрагмент загальної картини, і недоцільно використовувати для аналізу зовнішнього середовища яку-небудь одну з них. Методи аналізу підрозділяються на два взаємодоповнюючих один одного види: кількісний і якісний. Якісний аналіз ставить своєю задачею визначити основне джерело явища, ідентифікувати його, виявити існуючі і можливі причинно-наслідкові зв'язки. Кількісний аналіз забезпечує кількісну визначеність: імовірності здійснення досліджуваних явищ; ступеня їхнього впливу на результати діяльності підприємства; можливого економічного збитку. Найбільш поширені в практиці такі методи кількісного аналізу як статистичний і динамічний.

Корисну роль для більш чіткого уявлення ситуації ухвалення рішення грає використання методу факторного аналізу. Він дозволяє, виходячи з аналізу статистичних даних, виявити як найбільш важливі фактори, які визначають основні тенденції розвитку ситуації, так і їхню порівняльну вагомість. Однак треба розуміти, що використання як методу факторного аналізу, так і інших методів статистичної обробки даних справедливе лише в припущенні збереження основних умов функціонування підприємства. Якщо ж відбуваються значні зміни внутрішніх чи зовнішніх умов, то використання тенденцій, характерних для умов, що вже змінилися, навряд чи принесе користь. У цих



випадках більш доцільним виявляється використання методів експертного аналізу і прогнозування.

Необхідність використання методу експертних оцінок обумовлена також тим, що при рішенні складних проблем один фахівець не в змозі врахувати усі фактори і взаємозв'язки між ними. Вироблення рішення вимагає участі групи компетентних фахівців (експертів). Основна перевага групової оцінки полягає в можливості різнобічного аналізу кількісних і якісних аспектів проведеної оцінки. Це пояснює, чому експерти, навіть не володіючи формальними повноваженнями, можуть мати діючий вплив при виробленні управлінських рішень.

У результаті проведення подібного аналізу конкурентного середовища, керівництво підприємства володіє аналітичною інформацією, необхідною для вивчення особливостей конкурентних переваг, якими володіють суб'єкти ринку. В управлінні виробничим підприємством інформація виступає як чинник, що визначає рівень ризику управлінської діяльності. Більш висока інформованість про зовнішнє конкурентне середовище дозволяє мінімізувати ризики, що позитивно відображається на зниженні витрат підприємства на виробництво продукції.

Отже, на результативність діяльності підприємства впливає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Забезпечення єдності внутрішнього середовища підприємства і зовнішніх факторів, які його стосуються, обумовлює ефективність управління підприємством. З погляду системного підходу, структурованість внутрішніх факторів формування конкурентних переваг деякою мірою визначає структуру його зовнішніх факторів.

#### Список використаних джерел

1. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер : пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.
2. Малевський Е. З. Стратегія формування та досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / Е. З. Малевський //

- Культура народів Причорномор'я: Аналітичний журнал. – Вип. 4 (67) : Сімферополь, 2007 – С. 24-29.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. : пер. с англ. – М. : Ростинтэр, 1996. – 704 с.
  4. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
  5. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / В. Осадник // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №4. – С. 80–86.
  6. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / [А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко и др.] ; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 600 с.
  7. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.
  8. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2001. – 224 с.
  9. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др.]. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
  10. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд.-кн. центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

**Грозный И. С., Коверга С. В. Влияние детерминирующих факторов внешней конкурентной среды на формирование и развитие конкурентных преимуществ предприятия.**

*Определено влияние факторов внешнего конкурентного окружения на формирование и развитие конкурентных преимуществ промышленного предприятия, рассмотрены существующие концепции и модели анализа конкурентной напряженности на рынке.*

*Ключевые слова: детерминирующие факторы, конкурентная среда, конкурентные преимущества, преимущества предприятия.*

---

**Grozniy I. S., Koverga S. V. Influence of Determination Factors of External Competition Environment on Forming and Development of Competitive Edges of Enterprise.**

*Influence of factors of external competition surroundings on forming and development of competitive edges of industrial enterprise is definite, existent conceptions and models of analysis of competition tension at the market are considered.*

*Key words: determination factors, competition environment, competitive edges, advantages of enterprise.*

УДК 339.139

*О. В. Кравченко*

**Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством**

*Розглянуто сутність бенчмаркінгу, його основні етапи. Проаналізовано іноземний та вітчизняний досвід щодо застосування бенчмаркінгу. Зроблено висновки щодо можливостей його подальшого використання в Україні.*

*Ключові слова: бенчмаркінг, конкуренція, еталон, аналіз.*

У сучасному світі конкуренція набуває глобального характеру і основною метою більшості компаній стає досягнення світових стандартів. У розрізі подій щодо вступу України у Світову організацію торгівлі дане питання дуже актуальне. Одним з кращих методів для встановлення відповідності цілей компанії вимогам світового ринку є бенчмаркінг. Проте в Україні до нього відносяться поки що дуже обережно, побоюючись, що за поняттям бенчмаркінгу криється промислова розвідка. Насправді різниця між ними є очевидною: бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не є комерційною таємницею.

Концепція бенчмаркінгу зародилась наприкінці 50-х років, коли японські фахівці відвідували провідні компанії США і Західної Європи з метою вивчення і подальшого використання їх досвіду. У Японії поняття «бенчмаркінг» співвідноситься із словом «dantotsu», що означає «зусилля, занепокоєння, турботу кращого (лідера) про те, щоб

---

© О. В. Кравченко, 2008.