

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМИ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасність характеризується великими змінами в різних напрямках управління промисловим підприємством. Різноманітність змін є настільки великою, що стратегічне управління конкурентоспроможними витратами промислових підприємств є одним із способів передбачення майбутніх можливостей, проблем і шляхів їх подолання.

Стратегічне управління конкурентоспроможними витратами промислових підприємств дає основу для прийняття оптимальних управлінських рішень, допомагає створити єдність загальної мети підприємства в цілому.

Стратегічне управління конкурентоспроможними витратами промислових підприємств сприяє зниженню ризику при ухваленні рішень. Приймаючи обґрунтовані й систематизовані управлінські рішення, керівництво знижує ризик реалізації неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію можливостей промислового підприємства, змін зовнішнього середовища. Об'єктивні причини, що впливають із характеру змін у зовнішньому середовищі, зумовили розроблення та практичне використання методології стратегічного управління конкурентоспроможними витратами промислових підприємств.

Актуальність проблеми полягає в тому, що на підприємстві стратегічне управління, яке, по-перше, організоване як комплексне довгострокове планування, по-друге – як структура управління із забезпечення вироблення довгострокової стратегії для досягнення її цілей і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів потребує удосконалення. Дослідження в цьому напрямі здійснювало багато вчених [1-7], але певні питання потребують уточнення.

Метою статті є обґрунтування використання аналізу стратегічного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами промислових підприємств.

У розвитку методології стратегічного управління виділяють такі етапи.

Перший етап – короткострокове планування. Управління на основі контролю за виконанням рішень, при якому реакція на зміни з'являється після здійснення негативних подій. Це реактивна реакція, що найбільш природна для підприємства, але потребує багато часу на усвідомлення неминучості змін, вироблення нової стратегії й адаптацію до неї системи. В умовах наростання темпів змін зовнішнього та внутрішнього середовища, усунення негативних наслідків не є ефективним.

Другий етап – довгострокове планування. Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна прорахувати шляхом екстраполяції минулих тенденцій.

Третій етап – стратегічне планування. Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища й темп змін прискорився, однак не настільки, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції й визначити реакцію на них шляхом вироблення відповідної стратегії.

Четвертий етап – стратегічне управління в реальному масштабі часу. Управління на основі гнучких термінових вирішень, що складається в певний час, в умовах, коли багато важливих завдань виникають настільки стрімко, що їх неможливо вчасно передбачити.

Дослідженнями з'ясовано, що у практиці управління багатьох великих промислових підприємств довгострокове та стратегічне планування хоча і

використовується, але стратегічне управління витратами впроваджується повільно, або взагалі не здійснюється.

На функціонування промислового підприємства, його систему контролю здійснюють вплив ряд істотних чинників. До таких чинників можна віднести зовнішні чинники: навколишнє середовище, географічне розташування, обмеження на ресурси, культура, політичні обставини, засоби масової інформації, рівень інфляції, рівень безробіття, законодавча база тощо. Крім зовнішніх чинників досягнення наміченої мети залежить також від чинників, які можна віднести до внутрішніх: розмір та структура промислового підприємства, форма власності, стиль управління, система контролю, технологія, взаємозв'язок та взаємозалежність поточних, довгострокових планів та стратегії розвитку промислового підприємства тощо.

Досягнення стратегічних планів будь-якого підприємства, у першу чергу, базується

на визначенні мети функціонування промислового підприємства в майбутньому й обґрунтуванні вибору методів і способів досягнення конкурентних переваг промислового підприємства в майбутньому.

Дослідження здійснюються у макросередовищі – вивчення стану й умов конкуренції в галузі, де функціонує промислове підприємство, і мікросередовищі – вивчення стану всередині самого підприємства.

Класифікація і характеристика стратегічних цілей промислового підприємства і способів досягнення ним конкурентних переваг наведені в табл. 1. Досягнення мети промислового підприємства залежить від того, наскільки вірно воно управляє контрольованими чинниками й ураховує вплив неконтрольованих чинників на функціонування підприємства.

Таблиця 1. Класифікація та характеристика стратегічних цілей промислового підприємства і способів досягнення ним конкурентних переваг

Головна мета	Цілі з досягнення мети	Характеристика способів виконання цілей із досягнення мети
Визначення мети (цілей) функціонування промислового підприємства в майбутньому		
1.1. Мета: нарощувати	Розширення частки ринку	Дослідження основних показників, які характеризують галузь
1.2. Мета: підтримувати	Утримання завойованої частки ринку	Позиція підприємства щодо конкурентів. Відплив коштів для підприємства, яке обрало дану мету, приблизно буде дорівнювати надходженню коштів. Підприємства, які забезпечують велику частку ринку швидко зростаючих галузях, як правило, досягають своєї мети
1.3. Мета: користуватися досягненнями	Отримання максимальних короткострокових доходів і потоків коштів	Промислове підприємство, яке обрало і реалізує цю стратегію, буде постачальником коштів. Мету «користування досягненнями» обирають підприємства з великою часткою ринку із повільно зростаючих галузей
2. Обґрунтування вибору методів і способів досягнення конкурентних переваг у майбутньому		
2.1. Мета: конкурентні переваги	Низька собівартість	Досягнення низької собівартості порівняно з конкурентами (лідерство по затратах). Способи досягнення: економія на масштабах виробництва, вплив кривої досвіду, суворий контроль витрат, зведення до мінімуму витрат на: дослідження, розробки, обслуговування, збут, рекламу, на утримання адміністрації та ін.

	Диференціація	Спеціалізація продукції промислового підприємства за рахунок: випуску унікальних виробів, якісного обслуговування замовників, розвинену мережу дилерів, виробів нової конструкції й технології тощо
--	---------------	---

Поліпшення діяльності й забезпечення свого довгострокового існування, промислове підприємство має використовувати зворотні зв'язки: інформацію про неконтрольоване зовнішнє середовище, показники досягнень підприємств-конкурентів, ступінь задоволеності споживачів, тенденції в конкуренції, нормативно-законодавчу базу, стан макроекономіки, наявність або дефіцит ресурсів, засоби масової інформації, динаміку статистичних даних збуту та прибутків тощо.

Використовуючи такі зворотні зв'язки, промислове підприємство має адаптувати свою стратегію до зовнішнього середовища, продовжуючи використовувати свої переваги. Для довгострокового успіху підприємство має постійно знаходити нові реальні можливості, які відповідають загальній стратегічній меті функціонування, постійно реагуючи на потенційні загрози, переглядаючи свою стратегію. Досягнення стратегічної мети можливе такими підприємствами, які змогли «перемогти головним чином не через свої товари або орієнтацію на дослідження, а завдяки тому, що були всіляко орієнтовані на споживачів. Саме постійний пошук можливостей застосування своїх технічних знань для задоволення споживачів пояснює велику кількість успіхів серед нової продукції» [8].

Стратегічному позиціонуванню притаманні нижченаведені основні ідеї й концепції.

По-перше, позиціонування більш відноситься до довгострокової стратегії, ніж до короткострокової тактики. Для створення позиції необхідний час, і стратегію позиціонування не можна здійснити за короткостроковий період. Позиціонування потребує стійких засобів диференціації та створення конкурентних переваг. Добре розроблені позиції стійкі, захищені та пристосовані до майбутнього розвитку. Це говорить про те, що позиція може

еволюціонувати і змінюватися в періодах зростання, зрілості та спаду.

По-друге, позиціонування залишається у свідомості споживачів. Позиціонування – це те, що споживач думає про продукцію або послугу конкретного підприємства. В основному це зумовлено поєднанням реальних характеристик (особливостей продукту, ціни, якості, типу і рівня сервісу продажу). Тому вирішальне значення має те, що позиція в перспективі буде визначена споживачем, а не підприємством. Відзначимо, що деякі з «відчутних» особливостей (ціна та якість продукту) можуть зміцнювати або руйнувати імідж, створений просуванням.

По-третє, позиціонування базується на одержуваній економічній вигоді. Сильні позиції перетворюють особливості підприємства або товару (такі як можливість виробництва з низькими витратами) на переваги для цільових споживачів (такі як відносно низька ціна). Ефективні позиції не тільки виражають чіткий імідж, але також пропонують споживачам явні причини (вигоди) покупки товарів підприємства.

По-четверте, у результаті того, що позиціонування базується на економічній вигоді і різні клієнти часто шукають різні вигоди від покупки, позиція індивідуального продукту в поданні одного покупця може відрізнитися від позиції цього ж продукту в іншого покупця. У сегментованому ринку дуже важливо розуміти позицію, що підприємство зі своєю пропозицією займає у свідомості споживачів усіх значимих ринкових сегментів.

Нарешті, позиціонування – відносне поняття. Товари й торговельні марки займають певні позиції щодо конкуруючих продуктів і торговельних марок. Рівень цін може бути або високим, або низьким стосовно цін конкурентів. Подібним чином якість і рівень сервісу оцінюються порівняно з пропозиціями конкурентів. Позиціонування може здійснюватися на

основі особливих властивостей певного продукту.

Стратегія ефективного позиціонування здійснюється за таких умов.

По-перше. Цільовий ринок і покупці, до яких прагне підприємство, повинні бути поінформовані. Кожна позиція на ринку може розглядатися по-різному різними покупцями, тому важливо, щоб вплив позиціонування був зрозумілим усім цільовим сегментам. Крім того, необхідно передбачати вплив на нецільові сегменти.

По-друге. Позиціонування, яке спрямоване на цільових покупців, має приносити для них вигоди. Але застосування низьких цін у стратегії позиціонування, запропоноване нечутливому до них сегменту, не має сенсу. Вигоди або властивості, на яких будується стратегія позиціонування, мають бути привабливими для цільових споживачів.

По-третє. Стратегія позиціонування має будуватися на дійсній силі підприємства й/або її торговельної марки. Націленість на найбільш ефективне використання активів підприємством створює конкурентну позицію, що гарантує найбільшу стійкість і захищеність від небезпечних атак конкурентів.

По-четверте. Стратегія позиціонування має володіти інформаційною мережею, давати можливість контакту із цільовим ринком. Це потребує простої та неупередженої інформації за рахунок цікавої реклами або інших засобів комунікацій [9].

Як відомо, стратегія позиціонування включає три основні фази: визначення поточної позиції; вибір бажаної позиції; розробка стратегії для досягнення бажаної позиції.

Дослідження займаної позиції визначається такими кроками. Перший крок включає визначення конкурентів і виявлення інших пропозицій як можливих альтернатив. Це може бути конкуренція: на рівні продуктів з аналогічними властивостями; на рівні товарної категорії; на рівні потреб (конкуренція з товарами, що задовольняють іншої потреби).

Визначення кола конкурентів може ґрунтуватися на пошуку підприємством

товарів-аналогів, які виконують ті ж функції, безпосередньо на опитуваннях покупців, які альтернативи вони оцінюють, коли роблять покупку. Зауважимо, що коло конкурентів може бути досить специфічним. Воно може залежати від характеру покупки або від ситуації, у якій використовується товар [10].

Другий крок визначає властиві характеристики відповідних продуктів. Головним у цьому процесі є встановлення найбільш важливих для покупців вигід. Ця інформація збирається за допомогою опитувань, обговорень у групових дискусіях. Результатом може бути всеосяжний перелік очікуваних вигід від товару й/або характеристик, використовуваних покупцями для порівняння альтернатив.

Третій крок спрямований на оцінку відповідної значимості властивостей продукту. Досліджуються властивості, важливі для всіх покупців і для кожного покупця (групи) окремо. Це найкраще зробити за допомогою кількісного дослідження, ранжування значимості якостей за допомогою шкали важливості або методу постійної суми. Відмітимо, що на цьому етапі важливе сегментування ринку, якщо виявляються розходження в значимості властивостей товару. Безсумнівно, це є сильним варіантом сегментування ринків – сегментування по шуканих вигодах.

Четвертий крок. Визначаються позиції конкуруючих продуктів по їх найважливіших властивостях: з'ясовуються найбільш важливі властивості товарів із розглянутих сегментів. Застосування методу кількісного дослідження (репрезентативні вибірки) дає найкращий результат. Такі методи, як семантичний диференціал або шкала Лайкерта можуть бути використані для виявлення даних про властивості торговельних марок. Важливо визначити розходження в сприйнятті між окремими респондентами. Зазначимо також, що сегменти по шуканих вигодах можуть мати різні точки зору на конкуруючі пропозиції.

П'ятий крок. Ідентифікація потреб покупців може здійснюватися через їх опитування про «ідеальну» торговельну марку. На цьому кроці можлива наявність

розходжень у потребах. Отже, важливо розуміти, що сегменти ринку висувають різні вимоги й переваги.

На останньому етапі необхідно об'єднати всю інформацію. Для цього використовуються карти сприйняття торговельних марок [10]. Карти включають шкали важливих для покупців купівельні переваги товарів, які існують у пропозиціях конкурентів таких товарів. Усе це формує основу для визначення стратегії позиціонування.

Коли позиції різних конкурентів і місце розташування ідеального для покупців варіанта були визначені правильно, компанія може встановити, яке позиціонування бажане. Приймається два ключових рішення: вибір цільового ринку (і, отже, кола ймовірних конкурентів); визначення конкурентних переваг або відмінностей від конкурентів. Рішення приймаються на основі привабливості ринкових сегментів і сильних сторін компанії в сфері обслуговування ринкового сегмента.

Певне число чинників впливає на привабливість цільових ринкових сегментів. Ринкові фактори включають: оцінку величини й можливості зростання сегмента, рівень індустріального розвитку, передбачуваність ринку, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту, ринкову владу покупців. Економічні й технологічні фактори включають: бар'єри входу й виходу, ринкову владу продавців, рівень використання технологій, необхідні капіталовкладення й можливий рівень прибутку. Конкурентні фактори включають: інтенсивність конкуренції, характер конкуренції, небезпека появи нових конкурентів, небезпека конкуренції з боку товарів-замінників і

ступінь поточної диференціації. Зовнішні фактори макросередовища включають: національні й міжнародні економічні процеси, прояв політичних і правових факторів, ступінь ринкового і промислового регулювання, вплив соціальних і природних факторів середовища.

Інші фактори впливають на сильні сторони компанії в обслуговуванні цільового ринку. Поточна ринкова позиція визначається відносною часткою ринку, тенденцією зміни ринкової частки, активами, що існують, й наявністю унікальних товарів і послуг. Економічна й технологічна позиції стосуються структури витрат щодо конкурентів, ступеня використання виробничих потужностей і технологічного рівня. Більше широкий профіль потенціалу включає: переваги системи управління, маркетингові переваги, ступінь вертикальної (прогресивної та регресивної) і горизонтальної інтеграції.

Найбільш привабливі ті ринкові позиції, які консолідує привабливі ринкові сегменти з дійсними й потенційними перевагами підприємства. Там, де це відсутнє, використовується позиціонування на основі вибору компромісу між різними факторами, необхідно вибирати менш привабливі ринки, де вони мають значні переваги перед конкурентами, чим прагнути на більш привабливі ринки, де їх потенціал оцінюється як середній. У табл. 2 наведено визначення умов життєвого циклу стратегії ефективного позиціонування. На рисунку наведена модель впливу факторів, які змінюють привабливість ринкових сегментів.

Таблиця 2. Визначення умов життєвого циклу стратегії ефективного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами

Визначення умов життєвого циклу стратегії ефективного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами	Основні фази стратегії ефективного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами	Кроки дослідження займаної позиції	Прийняття ключових рішень
		Основа визначення стратегії позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами	

Стратегії ефективного позиціонування	Інформованість	визначення поточної позиції	обґрунтування необхідної позиції	розробка стратегії для досягнення мети	Визначення конкурентів і виявлення інших пропозицій як можливих альтернатив	вибір цільового ринку (і, отже, кола ймовірних конкурентів)	визначення конкурентних переваг або відмінностей від конкурентів
	Низькі ціни				Визначення властивих характеристик відповідних товарів		
	Властивості товару				Оцінка відповідної значимості властивостей товару		
	Сила компанії й/або її торговельної марки				Визначення позиції конкуруючих товарів по їх найважливіших властивостях		
	Ефективне використання активів компанією				Ідентифікація потреб покупців через їх опитування про «ідеальну» торговельну марку		
	Ефективне використання інформаційною мережею				Об'єднання всієї інформації		

Стратегія позиціонування залежить від вибору цільового ринку і створення комплексної пропозиції для залучення й задоволення цього (цільового) ринку краще, ніж конкуренти. Після визначення поточної позиції та спрямованості її розвитку, розглядаються кілька основних стратегічних альтернатив: зміцнення існуючих позицій, поступове зміння позицій, радикальне зміння позицій, витиснення конкурентів із займаної позиції.

Стратегічна альтернатива – поступове зміння позицій: покупець очікує змін або розвитку способів задоволення потреб, переміщення з існуючих позицій неминуче. Такі зміни можуть бути радикальними або поступовими. Можливо там, де фізичний товар досить близький до бажань покупців, існує необхідність підвищувати імідж для ще більшого наближення до бажань споживачів.

Стратегічна альтернатива – радикальне зміння позицій: де позиція несприятлива, можливо, занадто відділена від цільових покупців, або мало відмінна від конкурентів. У таких випадках може знадобитися більш інтенсивне перепозиціонування за рахунок фізичного реконструювання товару для задоволення бажань покупців. Радикальне зміння позицій може означати захоплення нового ринкового сегмента.

Стратегічна альтернатива – витиснення конкурентів із займаної позиції: де позиція сприятлива, але конкуренти вторгаються й займають нішу, стратегія може бути спрямована на витиснення конкурентів.

Як відомо, у сучасних умовах швидко зростає конкуренція на більшості національних та міжнародних ринків. У цих умовах позиціонування загострюється. Це допомагає відрізнити одну пропозицію від іншої й забезпечити найбільшу наближеність різних пропозицій до цільових і специфічних ринкових сегментів. Покупці майбутнього будуть більш високоосвіченими й будуть мати більш широкий вибір завдяки зростанню конкуренції. Тому на них буде неможливо впливати за допомогою позиціонування, заснованого на іміджі, де товари не відповідають обіцянкам. Покупці будуть вимагати підвищення рівня сервісу і якості при постійному зниженні цін. Позиціонування майбутнього буде ґрунтуватися більше на реальності, ніж на іміджі.

Диференціація, і звідси позиціонування, залежать більшою мірою від властивостей товару й послуг, що додають цінність, які можуть бути включені в їх пропозицію [11].

У табл. 2 наведено розбіжності в управлінні витратами, які обумовлені різними стратегіями. Дані таблиці узагальнюють будь-які показові розбіжності в системах управління конкурентоспроможними витратами залежно від стратегії, яка обирається промисловим підприємством.

Таблиця 3. Залежність управління конкурентоспроможними витратами від обраної стратегії

Вплив факторів витрат	Залежність управління конкурентоспроможними витратами від обраної стратегії	
	Стратегія позиціонування	Стратегія на основі лідерства витрат
1. Вплив витрат в оцінці показників діяльності підприємства	Важлива	Дуже важлива
2. Вплив процесу бюджетування в управлінні витратами виробництва	Змінюється від помірного до низького	Змінюється від високого до дуже високого
3. Вплив важливості оцінки виконання бюджету	Змінюється від помірного до низького	Змінюється від високого до дуже

		високого
4. Вплив значення аналізу витрат на збут	Важливе значення	Часто формально не виконується
5. Значення собівартості продукції як вихідної інформації при прийнятті рішень про встановлення ціни	Помірне значення	Важливе значення

Висновки. В остаточному підсумку можна відзначити, що інструменти й методи управління стратегіями, стають більш витонченими. Менеджери, виділяючи пріоритетні покупки й зіставляючи їх із соціально-економічними, демографічними й іншими даними, приймають оптимальні управлінські рішення, що веде до більш точного позиціонування на цільовому сегменті.

У зв'язку з цим, від системи стратегічного позиціонування, яку обрано промисловим підприємством, залежить сфера використання даних управлінського обліку. Різні стратегії використовують різні методи управління конкурентоспроможними витратами.

Аналіз даних функціонування промислового підприємства дозволяє зробити висновки, що стратегічне позиціонування значно впливає на поведінку витрат. Для промислового підприємства, яке здійснює стратегію лідерства на основі витрат, більш суворий контроль до складання калькуляції нормативних витрат буде дуже важливим постійним інструментом. Але що стосується підприємства, яке застосовує стратегію диференціації продукції на ринку і яке швидко змінює напрями бізнесу, ретельно розраховані і сплановані витрати виробництва будуть менш важливими.

Але у всякому разі, яку б стратегію підприємство не обирало, акцент на управлінні витратами робиться завжди. Більш того, поточний і стратегічний облік витрат здійснюється постійно. Інша справа, які місію та цілі переслідує підприємство, від цього залежить процес прийняття рішень із вибору тієї чи іншої стратегії управління витратами.

Література

1. Амоша О.І., Стариченко Л.Л. Економічне стимулювання і регулювання рентних відносин у вугільній промисловості

// Уголь України. – 2003. – № 4. – С. 19-24.

2. Шишкова В.С., Лизогуб Р.П. Современные методы управления затратами на промышленном предприятии // Менеджер. – 2007. – № 1 (39). – С. 93-97.

3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография. – К.: Техника, 2000. – 152 с.

4. Ритвельд Д., Качалин В. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3. – С. 40-44.

5. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового підприємства // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58-63.

6. www.lib.ua.ru/net/node/p-2/36210.html.

7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с.

8. Davidson H. Even More Offensive Marketing. – Harmondsworth: Penguin Books, 1997.

9. Lehmann D.R., Winer R.S. Analysis for Marketing Planning. – Boston: Irwin, 1991.

10. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами: Пер. с англ. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 228 с.

11. Green P.E., Carmene F.I., Inrand Smith S.M. Multidimensional. Scaling Concepts and Application. – Boston: Allying and Vaco, 1989.