

УДК: 338.24+658.8

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

А.О. Устенко

ІФНТУНГ, 76019, Івано-Франківськ, вул.Карпатська, 15

Проанализированы возможности использования методов стратегического управления на предприятии ВАТ «Івано-Франківська нафтопродукт», с акцентом на метод выбора сильных и слабых сторон предприятия

This article analyzes the opportunities of strategic management at the enterprise JSC "Ivano-Frankivskproduct" with the emphasis at the of choosing strong and weak positions of the company

Незважаючи на складне та нестабільне економічне становище України, спостерігається повільне, але постійне збільшення кількості конкурентоспроможних підприємств, що пропонують свої товари та послуги вітчизняному ринку.

Актуальність даної теми полягає в тому, що з відміною системи адміністративного планування якості діяльності підприємства визначається як частка фірми на ринку, рівень конкурентоспроможності, а також ступінь задоволення потреб споживачів.

Основою стратегічного аналізу є оцінка стратегічних факторів, що впливають на підприємство, включаючи організаційні особливості самого підприємства, стан ринку, ЖЦТ, конкурентну ситуацію, інші фактори зовнішнього середовища. Маркетингові стратегії також зв'язані з проблемою їх реалізації та з факторами, які забезпечують успіх їх реалізації.

Для створення ефективної системи стратегічного управління компанії перш за все необхідно провести стратегічний аналіз ситуації, що склалася в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства. Дані, одержані на підставі такого аналізу, відіграють роль так званої бази для визначення загальної концепції та способів управління підприємством.

Використання методів стратегічного аналізу покажемо на прикладі підприємства, яке займається оптовою, роздрібною і комісійною торгівлею енергоресурсами (нафта, газ) та продуктами їх переробки; будівництвом та експлуатацією нафтобаз, автозаправних станцій і наданням супутних послуг.

Для створення ефективної системи стратегічного управління компанії перш за все необхідно провести стратегічний аналіз ситуації, що склалася в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Отже, макросередовище діяльності підприємства характеризується нестабільністю. Це пояснюється такими чинниками, які безпосередньо мають місце в галузі :

- політична нестабільність та недоліки законодавства для регулювання підприємницької діяльності ;

• глибокий економічний спад виробництва, який супроводжується високим рівнем інфляції і зниження платоспроможного попиту. У таких умовах основним і єдиним заданням підприємства була розробка стратегії виживання;

- науково-технічне середовище;
- внаслідок державної системи регулювання в галузі можливим стало забезпечення підприємства вітчизняною сировиною і матеріалами;

- можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою робочою силою;

- велика кількість конкурентів, яка збільшилася завдяки державній програмі приватизації та можливості діяльності на вітчизняному ринку іноземних підприємств.

У цих умовах пошук нових ринків збуту та продовження активної діяльності на старих ринках вимагає від підприємства розробки конкурентоспроможних стратегій.

Оскільки на стан підприємства ВАТ «Івано-Франківська нафтопродукт» безпосередньо впливає державне регулювання галузі, то для аналізу впливу макросередовища необхідно визначити основні дії та заходи держави. Прибуток підприємства здебільшого пов'язаний з закупівельними цінами на нафтопродукти та цінами реалізації кінцевому споживачеві. Закупівельні ціни, у свою чергу, визначаються політикою країн експортерів нафти (ОПЕК), які контролюють 40% світового видобутку нафти, обсягами вже видобутої нафти, наявної у промисловорозвинутих країнах. Поставки на вітчизняні НПЗ здійснювали тільки підприємства, що входять у НАК «Нафтогаз України» («Лукойл», «Юкос», «ТНК», «Сургутнафтогаз», «Славнафта», Башнафта», «Татнафта», «Казахойл», Казтрансойл», Каражанбаз».)

Отже, Україна не в стані забезпечити потреби внутрішнього ринку в нафтопродуктах за рахунок власного видобутку. Значні обсяги нафтопродуктів імпортуються, а тому ситуація на українському ринку нафтопродуктів значною мірою визначається ситуацією на світовому ринку нафти.



Таблиця 1 - Аналіз сприятливих можливостей та загроз для підприємства «Івано-Франківськнафтопродукт»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість фактора		
	висока 7-10	середня 4-6	низька 1-3	висока 7-10	середня 4-6	низька 1-3
Сприятливі можливості						
Швидке зростання ринку						
Мала ймовірність виникнення нових конкурентів						
Зростання можливостей споживачів щодо придбання товарів						
Збільшення попиту на продукцію						
Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління						
Можливість підвищення рівня сервісу на заправних станціях						
Покращання якості нафтопродуктів						
Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість фактора		
	висока 7-10	середня 4-6	низька 1-3	висока 7-10	середня 4-6	низька 1-3
Загрози						
Зростання темпів інфляції						
Відсутність законодавчих актів, що регулюють господарську діяльність						
Зростання тиску конкурентів						
Зміна в потребах споживачів						
Зростання соціально - політичної нестабільності						
Виникнення труднощів із закупівлею та доставкою нафтопродуктів						

Оскільки, попит на нафтопродукти зокрема автобензин, дизельне паливо та мастила може бути визначений як первинний (ці товари можна віднести до товарів першої необхідності), то споживачами даних товарів є широкий сегмент ринку. Більша частина заправних станцій сконцентрована на західній Україні.

Оптовими споживачами продукцій підприємства є автобусний парк, таксо-парк, мережа підприємств, що займаються пасажирськими та вантажними перевезеннями.

Оскільки попит визначається двома характеристиками: потребою в товарі та платоспроможністю покупця, то слід зауважити, що попит є досить високим і підвищити його можна тільки за рахунок підвищення якості нафто-

продуктів (через пошук нових постачальників), та поліпшення якості обслуговування та технологічного рівня на заправних станціях (через проведення модернізації).

Основною продукцією, яку пропонує підприємство, є автобензин, дизельне паливо та мастила, а тому кількість споживачів безпосередньо залежить від кількості того чи іншого виду транспортних засобів. Так, як продукція виступає необхідністю, підвищення кількості споживачів можливе шляхом збільшення частки ринку та побудовою додаткової мережі заправних станцій з метою перехоплення покупців у конкурентів.



Таблиця 2 - Матриця SWOT-аналізу

Можливості		Загрози		
1. Підвищення рівня сервісу на заправних станціях. 2. Зростання можливостей споживачів щодо придбання товарів. Збільшення попиту на продукцію		1. Зростання тиску конкурентів 2. Зростання соціально-економічної нестабільності. 3. Труднощі з закупкою та доставкою нафтопродуктів.		
Сильні сторони	Поле СiМ		Поле СiЗ	
1. Відповідність технологій ринковим вимогам	Зростання можливостей споживачів щодо придбання товарів	Високий рівень якості продукції	Зростання темпів інфляції та соціально-економічної нестабільності	Імідж надійного партнера; лояльність споживачів до підприємства
2. Високі технологічні та інноваційні навички персоналу	Збільшення попиту на продукцію	Високий рівень технологічності та якості продукції; лояльність споживачів до підприємства	Зростання тиску конкурентів	Високий рівень технологічності, якості продукції та інноваційних навичок персоналу; прихильність споживачів
	Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління	Імідж надійного партнера; лояльність споживачів до підприємства	Зміни в потребах споживачів	
3. Імідж надійного партнера	Можливість підвищення рівня сервісу на заправних станціях	Високий рівень технологічності, якості продукції та інноваційних навичок персоналу; прихильність споживачів	Зміни в потребах споживачів	Високий рівень технологічності, якості продукції та інноваційних навичок персоналу; прихильність споживачів
4. Лояльність споживачів до підприємства		Зміни в потребах споживачів		
Слабкі сторони		Поле СлМ		
1. Низький стратегічний рівень 2. Погано вивчений ринок		Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління		

Аналіз конкурентоспроможного стану підприємства проведемо за допомогою оцінки сильних та слабких сторін фірми – підприємства і її основних конкурентів. Результати такої оцінки представлені у вигляді таблиці, що відображає основні параметри для характеристики конкурентних сил за схемою моделі портера. Дана схема дає змогу визначити основні переваги конкурентів і спрямувати діяльність на досягнення їх рівня.

Беручи до уваги те, що місткість ринку відображає можливий обсяг реалізації товару протягом певного періоду часу на даному рівні і співвідношенні різних цін, а також те, що, знаючи місткість ринку і рівень задоволення потреб споживачів, підприємці можуть краще використовувати свій виробничий потенціал і збільшувати випуск продукції, процес встановлення цього показника займає одну з найважливіших позицій у стратегічному аналізі.

За даними дослідження ринку нафтопродуктів місткість ринку області становить 280392 т. Ринкова частка підприємства складає 17%, а основного конкурента 23%.

Сильною стороною підприємства залишається відповідність технологій ринковим вимогам (в основному, через вдалий вибір периферійного обладнання для заправних станцій), лояльність споживачів до фірми (завдяки вже

існуючим клієнтам), імідж надійного партнера та високі технологічні та інноваційні навички основного персоналу. При цьому основними слабкими сторонами фірми є: погано вивчений ринок та характер споживачів, а також низький стратегічний рівень фірми.

Наступним етапом аналізу є визначення та оцінка ринкових можливостей і загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей та загроз. У першу чергу всі фактори впливу, що не підлягають контролю фірми, поділимо на позитивні і негативні. Після цього проведемо комплексний аналіз сприятливих можливостей та загроз за допомогою поєднання ймовірності реалізації чинника з важливістю впливу цього чинника на організацію. Оцінка цих двох параметрів проводиться за 10- бальною шкалою, де 10 означає найвищу оцінку (таблиця 1).

Після завершення попередніх етапів аналізу складемо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2), в якій розглянемо можливі напрямки реалізації стратегії з метою розвитку сильних сторін, реалізації шансів, пом'якшення загроз та подолання слабкостей підприємства.

Дана матриця дає змогу:

- порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;
- раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призна-



чення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств):

- визначити стратегії подальшого розвитку СГП підприємства;

Для побудови стратегічної моделі Портера використовують чинники: ринкова частка СГП, рентабельність.

Побудуємо допоміжну таблицю 3.

Використовуючи таблицю 3, будуємо стратегічну модель Портера (рис. 1).

Як бачимо на рисунку 1, Надвірнянський філіал має середній (близький до низького) рівень рентабельності та середню ринкову частку і займає позицію "болота". Тобто, цей СГП має слабкі ринкові позиції, низьку конкурентну спроможність, низькі прибутки через те, що діє на неперспективних ринках збуту.

Стосовно Надвірнянського філіалу доцільно використати стратегію розвитку, щоб підвищити ринкову частку.

Якщо це є неможливим у силу обмеженості фінансових ресурсів підприємства, то тоді краще використати стратегію елімінації і виключити Надвірнянський філіал з портфеля бізнесу підприємства.

Щодо Коломийського філіалу, то він перебуває в кращому становищі, ніж Надвірнянський. Для нього необхідно використати стратегію диференціації, яка дозволить досягти СГП певних конкурентних переваг у задоволенні певних потреб споживачів. Таким чином, СГП має досягти конкурентних переваг в якості товару, сервісному обслуговуванні, іміджі або

інших сферах.

Необхідною умовою для реалізації стратегії диференціації є значні дослідження та інтенсивна робота зі споживачами.

Долинський філіал, Івано-Франківське підприємство та Заболотівський, Рогатинський, Галицький філіали мають високу РЧ і високий рівень рентабельності.

У відношенні до них необхідно використати стратегію цінового лідерства. Тобто, СГП потрібно орієнтуватися на всебічне зменшення витрат обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі, що відповідно призведе до зростання ринкової частки і рівня рентабельності.

Для побудови матриці бостонської консультативної групи будемо допоміжну таблицю 4.

Матриця Бостонської консультативної групи матиме такий вигляд (рис. 2).

Проаналізуємо ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми.

СГП: Городенківський, Долинський філіали, Івано-Франківське підприємство діють на перспективних ринках та займають на них стійкі ринкові позиції. Це – "зірки".

СГП : Галицький, Коломийський, Надвірнянський, Рогатинський, Заболотівський філіали діють на ринку збуту, що звужується, але мають на ньому стійкі ринкові позиції. Це – "дійні корови".

Загалом ринкове положення підприємства "Івано-Франківськнафтопродукт" слід охарактеризувати як перспективне, оскільки :

- Підприємство має вагомі джерела фі-

Таблиця 3 - Дані для розрахунку

№ п/п	СГП	Рентаб. %	РЧ %
1	Галицький філіал	7.2	2.1
2	Городенківський філіал	8.9	2.2
3	Долинський філіал	9.5	2.4
4	Івано-Франківське підприємство	8.6	2.5
5	Коломийський філіал	5.3	1.9
6	Надвірнянський філіал	4	1.6
7	Рогатинський філіал	8.1	2.1
8	Заболотівський філіал	8.5	2.2

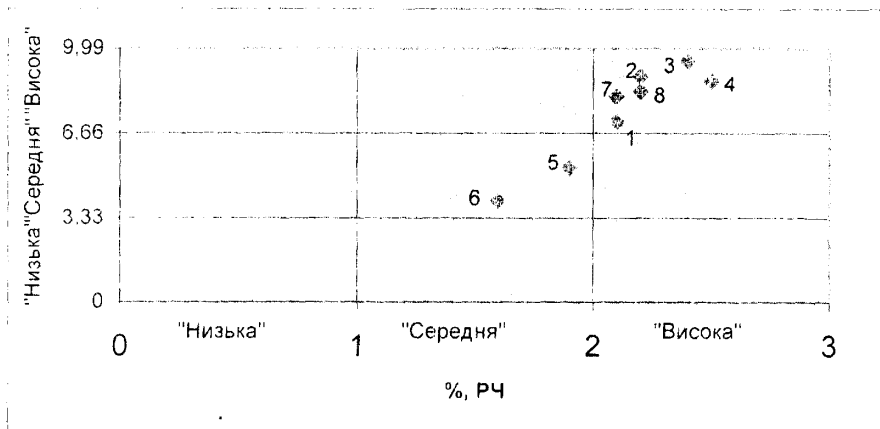


Рисунок 1 - Модель Портера для підприємства "Івано-Франківськнафтопродукт"



Таблиця 4 - Дані для розрахунку

№ п/п	СГП	Частка на ринку %	Темп росту %
1	Галицький філіал	2.1	11
2	Городенківський філіал	2.2	13
3	Долинський філіал	2.4	15
4	Івано-Франківське підприємство	2.5	20
5	Коломийський філіал	1.9	7
6	Надвірнянський філіал	1.6	4
7	Рогатинський філіал	2.1	9
8	Заболотівський філіал	2.2	11

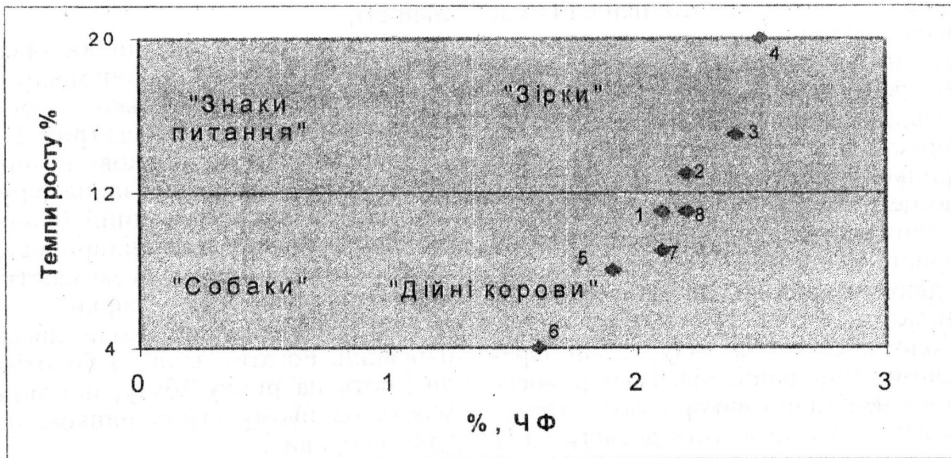


Рисунок 2 - Матриця Бостонської консультативної групи для підприємства "Івано-Франківськнафтопродукт"

нансування, так як 5 СГП належать до категорії "дійних корів".

- Підприємство має СГП, які діють на зростаючих перспективних ринках збуту – СГП Городенківський і Долинський філіали та Івано-Франківське підприємство.

- Підприємство не має у своєму складі "важких дітей" та "собак".

Враховуючи ринкові позиції СГП підприємства та перспективність його ринків збуту можна запропонувати такі стратегічні рішення:

1. Підтримувати конкурентні переваги СГП "зірок" з метою збільшення їх ринкової частки.

2. Підтримувати існуючий стан "дійних корів".

Однак надто велика увага до "зірок" може призвести до того, що підприємство приділить незначну увагу іншим перспективним СГП, надто велике фінансування "дійних корів" може спричинити відволікання інвестицій від зростаючих СГП.

На основі проведеного стратегічного аналізу можна запропонувати стратегію розвитку підприємства, яка в подальшій діяльності повинна забезпечити лідируюче положення на ринку нафтопродуктів і дасть змогу підвищити його конкурентоспроможність. Отже, на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні, стратегічний аналіз відіграє важливу роль, хоча підприємства не приділяють належної уваги цьому процесу.



чення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств):

- визначити стратегії подальшого розвитку СГП підприємства;

Для побудови стратегічної моделі Портера використовують чинники: ринкова частка СГП, рентабельність.

Нобудуємо допоміжну таблицю 3.

Використовуючи таблицю 3, будемо стратегічну модель Портера (рис. 1).

Як бачимо на рисунку 1. Надвірнянський філіал має середній (близький до низького) рівень рентабельності та середню ринкову частку і займає позицію "болота". Тобто, цей СГП має слабкі ринкові позиції, низьку конкурентну спроможність, низькі прибутки через те, що діє на неперспективних ринках збуту.

Стосовно Надвірнянського філіалу доцільно використати стратегію розвитку, щоб підвищити ринкову частку.

Якщо це є неможливим у силу обмеженості фінансових ресурсів підприємства, то тоді краще використати стратегію елімінації і виключити Надвірнянський філіал з портфеля бізнесу підприємства.

Щодо Коломийського філіалу, то він перебуває в кращому становищі, ніж Надвірнянський. Для нього необхідно використати стратегію диференціації, яка дозволить досягти СГП певних конкурентних переваг у задоволенні певних потреб споживачів. Таким чином, СГП має досягти конкурентних переваг в якості товару, сервісному обслуговуванні, іміджі або

інших сферах.

Необхідною умовою для реалізації стратегії диференціації є значні дослідження та інтенсивна робота зі споживачами.

Долинський філіал, Івано-Франківське підприємство та Заболотівський, Рогатинський, Галицький філіали мають високу РЧ і високий рівень рентабельності.

У відношенні до них необхідно використати стратегію цінового лідерства. Тобто, СГП потрібно орієнтуватися на всебічне зменшення витрат обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі, що відповідно призведе до зростання ринкової частки і рівня рентабельності.

Для побудови матриці бостонської консультативної групи будемо допоміжну таблицю 4.

Матриця Бостонської консультативної групи матиме такий вигляд (рис. 2).

Проаналізуємо ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми.

СГП: Городенківський, Долинський філіали, Івано-Франківське підприємство діють на перспективних ринках та займають на них стійкі ринкові позиції. Це – "зірки".

СГП : Галицький, Коломийський, Надвірнянський, Рогатинський, Заболотівський філіали діють на ринку збуту, що звужується, але мають на ньому стійкі ринкові позиції. Це – "дійні корови".

Загалом ринкове положення підприємства "Івано-Франківськнафтопродукт" слід охарактеризувати як перспективне, оскільки :

- Підприємство має вагомі джерела фі-

Таблиця 3 - Дані для розрахунку

№ п/п	СГП	Рентаб. %	РЧ %
1	Галицький філіал	7.2	2.1
2	Городенківський філіал	8.9	2.2
3	Долинський філіал	9.5	2.4
4	Івано-Франківське підприємство	8.6	2.5
5	Коломийський філіал	5.3	1.9
6	Надвірнянський філіал	4	1.6
7	Рогатинський філіал	8.1	2.1
8	Заболотівський філіал	8.5	2.2

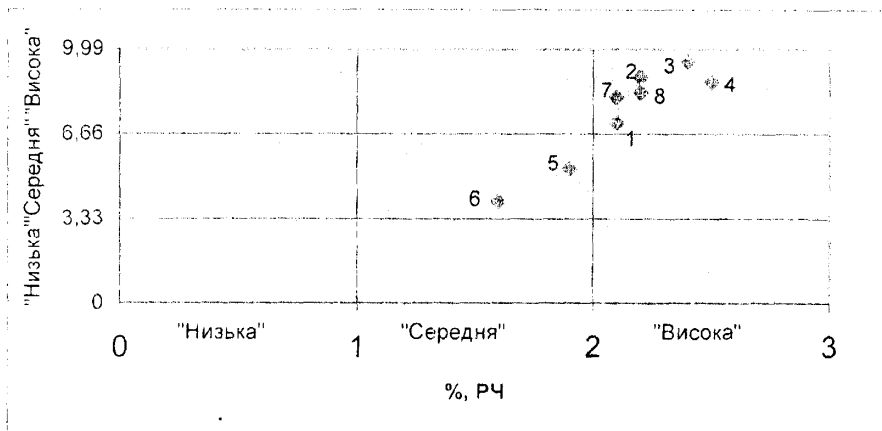


Рисунок 1 - Модель Портера для підприємства "Івано-Франківськнафтопродукт"



Таблиця 4 - Дані для розрахунку

№ п/п	СГП	Частка на ринку %	Темп росту %
1	Галицький філіал	2.1	11
2	Городенківський філіал	2.2	13
3	Долинський філіал	2.4	15
4	Івано-Франківське підприємство	2.5	20
5	Коломийський філіал	1.9	7
6	Надвірнянський філіал	1.6	4
7	Рогатинський філіал	2.1	9
8	Заболотівський філіал	2.2	11

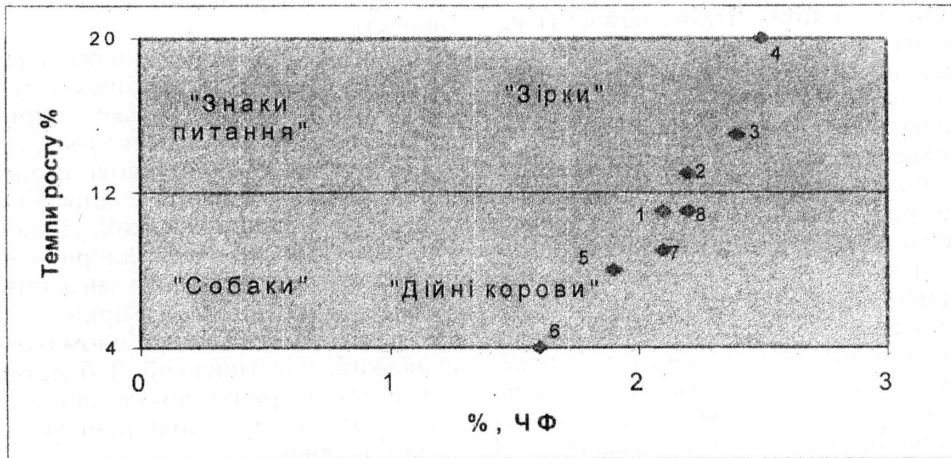


Рисунок 2 - Матриця Бостонської консультативної групи для підприємства "Івано-Франківськнафтопродукт"

нансування, так як 5 СГП належать до категорії "дійних корів".

- Підприємство має СГП, які діють на зростаючих перспективних ринках збуту – СГП Городенківський і Долинський філіали та Івано-Франківське підприємство.

- Підприємство не має у своєму складі "важких дітей" та "собак".

Враховуючи ринкові позиції СГП підприємства та перспективність його ринків збуту можна запропонувати такі стратегічні рішення:

1. Підтримувати конкурентні переваги СГП "зірок" з метою збільшення їх ринкової частки.

2. Підтримувати існуючий стан "дійних корів".

Однак надто велика увага до "зірок" може призвести до того, що підприємство приділить незначну увагу іншим перспективним СГП, надто велике фінансування "дійних корів" може спричинити відволікання інвестицій від зростаючих СГП.

На основі проведеного стратегічного аналізу можна запропонувати стратегію розвитку підприємства, яка в подальшій діяльності повинна забезпечити лідируюче положення на ринку нафтопродуктів і дасть змогу підвищити його конкурентоспроможність. Отже, на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні, стратегічний аналіз відіграє важливу роль, хоча підприємства не приділяють належної уваги цьому процесу.

