

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В статті розкрито сутність поняття конкурентної стратегії підприємства. Досліджено теоретико-методичні основи формування конкурентної стратегії промислового підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в сучасних умовах господарювання. Розглянуто та узагальнено сучасні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії і на основі розглянутих підходів запропоновано основні етапи формування даної стратегії підприємства.

Ключові слова: конкурентна стратегія, система конкурентних стратегій, етапи формування конкурентної стратегії.

R.S. KVASNITSKA, N.S. ARDASHKINA

Khmelnytsky National University

PRACTICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE FOR MODERN CONDITIONS OF MANAGING

Abstract - The aim of the article is research theoretical features of formation of competitive strategy of the industrial enterprises.

In article the essence of concept of competitive strategy were opened, and also the main types of competitive strategy of the enterprise were reviewed and generalized. Theoretical bases of the formation of competitive strategy of the industrial enterprise in the context of ensuring its competitiveness and efficiency of functioning in modern conditions of managing were investigated. Modern approaches to process of development of competitive strategy are investigated and on the basis of the considered approaches generalization of the main stages of formation of competitive strategy of the industrial enterprises were carried out.

Keywords: competitive strategy, system of the competitive strategy, stages of formation competitive strategy.

Постановка проблеми. Важливим інструментом управління конкурентним потенціалом є формування конкурентної стратегії підприємства. Успішне функціонування та розвиток підприємств в ринковій економіці потребує особливого підходу до формування його конкурентної стратегії. Правильно обрана стратегія дозволяє ефективно реалізувати конкурентний потенціал підприємства завдяки існуючим специфічним можливостям.

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються наростаючою конкуренцією на ринку товарів та послуг, на підприємствах особливо загострюються проблеми, пов'язані із формуванням ефективних конкурентних стратегій, успішна реалізація яких дозволить адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, максимально використовуючи його можливості та своєчасно долаючи загрози, що виникають з певною періодичністю. Саме тому, впровадження ефективного механізму формування конкурентної стратегії дозволить забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій. Вагомий внесок у формування теоретичних засад розробки конкурентної стратегії підприємства зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Г. Азоев, І. Ансофф, О. Віханський, П. Друкер, Ю. Іванов, Г. Кіндрацька, М. Портер, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова та інші. В працях науковців досліджуються різноманітні аспекти здійснення процесу формування та реалізації конкурентних стратегій розвитку промислових підприємств, проте етапність процесу розробки конкурентної стратегії залишається дискусійним питанням, на яке немає однозначної відповіді. Тому визначення етапів конкурентної стратегії розвитку підприємства, їх змістова характеристика, особливості й умови застосування на підприємстві потребують подальшого ґрунтовного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретико-методологічних основ формування конкурентної стратегії розвитку промислових підприємств та конкретизація етапності самого процесу формування даної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентна стратегія становить модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на ринку за наявності ресурсів та з урахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Таким чином, вона є важливим інструментом формування конкурентних переваг, які дають можливість підприємству виживати в сучасних умовах господарювання та посилювати свої позиції на ринку.

В економічній літературі міститься багато різноманітних визначень щодо сутності поняття «конкурентна стратегія». Так, наприклад Г. Азоев визначає конкурентну стратегію як план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку [1, с. 56]. І. Ансофф, зазначає, що конкурентна стратегія – це стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу [2, с. 260]. Ю. Іванов під терміном конкурентна стратегія розуміє «ретельно розроблену програму заходів, які мають бути реалізовані підприємством, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації його до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [3, с. 70]. З. Шершньова зазначає, що конкурентна

стратегія – це ділова стратегія підприємства, основою якої є стійка конкурентна перевага [4, с. 24].

Огляд літератури щодо теоретичних аспектів формування конкурентних стратегій, дав можливість сформулювати власне визначення поняття «конкурентної стратегії підприємства». Таким чином, конкурентна стратегія підприємства – це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби та для досягнення бажаного рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1).

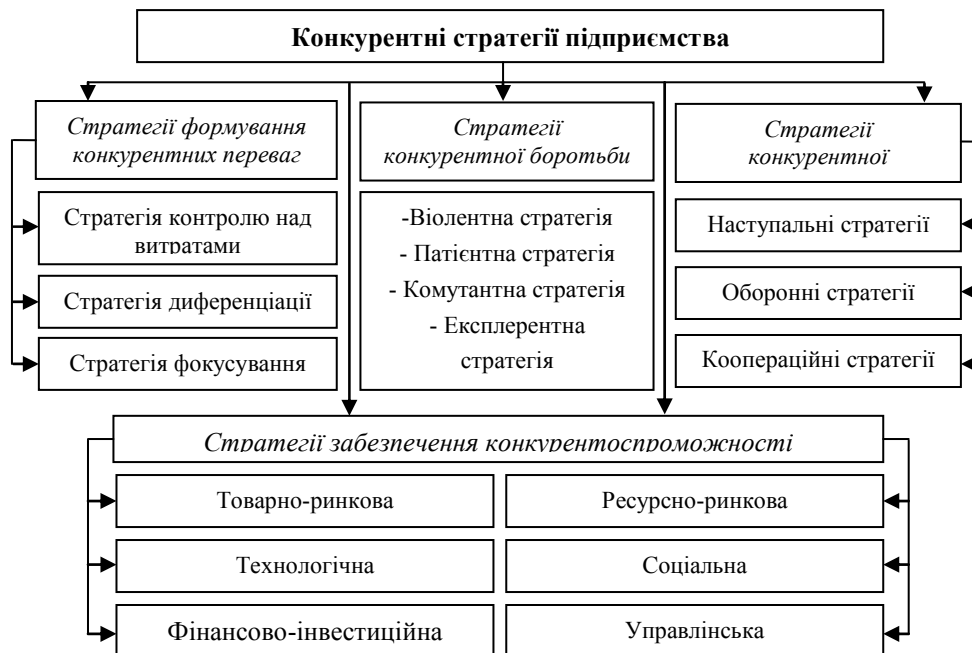


Рис. 1. Система конкурентних стратегій підприємства

Отже, підприємство має обирати конкурентну стратегію, ґрунтуючись на оцінці своєї здатності сформувати стійкі конкурентні переваги. Найбільш повному використанню конкурентних переваг сприяє розробка обґрунтованої конкурентної стратегії.

Можна виділити два підходи до виявлення конкурентних переваг і формування конкурентної стратегії, що забезпечують стратегічний успіх підприємства: ринкова орієнтація і ресурсна орієнтація.

Прихильники ринкової орієнтації, в основному фахівці Гарвардської школи (серед них М. Портер), вважають, що стратегічний успіх фірми обумовлений насамперед чіткою орієнтацією на ринки збуту і вибором однієї з наступних видів універсальних стратегій:

- лідерство в зниженні витрат;

- лідерство в диференціації або фокусування на одному з цих напрямів, стосовно до певної групи покупців, певній частині продукції або на певному географічному ринку (на вузькій ніші ринку) [5, с. 76].

На думку прихильників ринкової орієнтації, стратегічний успіх підприємства – функція від двох змінних: привабливості галузі, в якій підприємства конкурують, і конкурентної позиції підприємства в цій галузі.

Для досягнення успіху підприємству необхідний вибір привабливої конкурентної позиції щодо даної структури галузі, позицій конкурентів і наявних можливостей самого підприємства, а також приведення всіх видів діяльності підприємства у відповідність з обраною позицією.

Ресурсний підхід до пошуку основ стратегічного успіху підприємства розглядається як альтернатива ринково-орієнтованій схемі розробки стратегії.

На думку прихильників ресурсного підходу [6, с. 128], чітка орієнтація на ринки збуту не є сама по собі гарантією успіху підприємства на ринку. Крім того, ринково-орієнтований підхід недостатньо враховує організаційні, науково-психологічні та соціальні фактори поведінки підприємства в стратегічному відношенні.

На відміну від ринкового підходу, ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкове становище підприємства визначається його ресурсним потенціалом, тобто основою при виборі стратегії є ресурси підприємства та управління ними. Відповідно, в рамках цього підходу стверджується, що конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі залежить від правильного вибору ресурсів і здатності здійснювати комбінацію ресурсів краще, оригінальніше і швидше за конкурентів.

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен

характеризуватися комплексністю та завершеністю. Так, на думку М. Портера, процес формування конкурентної стратегії включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінку альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [5]. О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних процесів: аналізу конкурентного середовища; визначення місії і цілей; вибору типу конкурентної стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [7, с. 23].

Мета конкурентної стратегії – знайти і зайняти позицію в галузі, в якій підприємство буде найкраще захищене від впливу сил конкуренції, або зможе зі свого боку впливати на неї. Таким чином, виходячи з вищезазначеного, авторами статті запропоновано розробку конкурентної стратегії підприємства здійснювати на основі виконання завдань таких послідовних етапів:

- 1) етап розробки концепції стратегічного управління;
- 2) етап стратегічного аналізу підприємства;
- 3) етап вибору ефективної конкурентної стратегії;
- 4) етап оцінки реалізації конкурентної стратегії підприємства;
- 5) контролю над реалізацією конкурентної стратегії.

На першому етапі передбачається розробка концепції стратегічного розвитку підприємства, яка є найбільш статичною у всьому процесі формування конкурентної стратегії. Для підприємства розробка даної концепції полягає у визначенні його місії та встановленні цілей підприємства. Формулювання та встановлення цілей підприємства є одним з найважливіших завдань даного етапу процесу розробки конкурентної стратегії, що слугує основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору типу конкурентної стратегії. Відмітимо, що при визначенні цілей підприємства слід враховувати багато чинників його внутрішнього і зовнішнього оточення, при цьому необхідно, щоб сформульовані взаємообумовлені цілі були чіткими, зрозумілими, не суперечили основній меті функціонування підприємства та були спрямовані на задоволення потреб споживачів у високоякісних товарах і послугах, що дозволить забезпечити узгоджену та ефективну роботу на усіх рівнях підприємства з їх досягнення та сприятиме підвищенню ефективності його функціонування.

Після того, як визначені місія і цілі, настає другий етап розробки конкурентної стратегії підприємства – етап стратегічного аналізу. Основними завданнями даного етапу є:

- аналіз кон'юнктури ринку, який дозволяє характеризувати стан ринку та ринкових відносин у динаміці;
- аналіз конкурентного середовища підприємства, який дозволить визначити, до якого типу ринкових структур належить досліджуваний об'єкт, оцінити ступінь розвиненості або нерозвиненості конкуренції на ньому;
- оцінка сильних і слабких сторін підприємства, яка включає в себе аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, аналіз зовнішнього середовища підприємства, аналіз внутрішнього середовища підприємства, що в сукупності дозволить виявити сильні і слабкі сторони підприємства;
- аналіз конкурентних переваг підприємства, який має на увазі пошук конкурентних переваг підприємства, які можуть бути покладені в основу конкурентної стратегії.

При дослідженні внутрішнього середовища підприємства визначаються внутрішні зміни, які можуть інтерпретуватися як його сильні сторони, здійснюється оцінка їхньої вагомості та оцінюється ступінь їхньої здатності перетворитися у конкурентні переваги. У цілому, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволить виявити певні ризики і обмеження у його подальшій діяльності, загрози, можливості та передумови забезпечення розвитку у довгостроковій перспективі.

Наступним етапом розробки конкурентної стратегії підприємства є вибір ефективної конкурентної стратегії. На нашу думку, процес вибору стратегії по праву можна вважати серцевиною стратегічного управління. На даному етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами підприємство буде домагатися досягнення цілей. Визначення стратегії – це не просто складання плану дій, а ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і, в якому напрямку розвиватися підприємству, яке місце займати на ринку тощо.

Не менш важливим етапом формування конкурентної стратегії підприємства є етап оцінки її реалізації. На основі результатів аналізу певних показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємства визначають необхідність у її коригуванні. У процесі коригування конкурентної стратегії переглядається і редагується кожен з етапів формування стратегії з метою виявлення невідповідності довгострокових цілей підприємства поточному стану зовнішнього середовища функціонування.

Останнім етапом формування конкурентної стратегії підприємства є контроль її реалізації, який забезпечує стійкий зворотній зв'язок між процесом досягнення цілей і власне самими цілями, що стоять перед підприємством. Тому, до основних завдань контролю можна віднести:

- оцінку стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятими стандартами, нормативами чи іншими еталонними показниками;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються в результаті проведеної оцінки;
- здійснення коригування, якщо вона необхідна і можлива.

У ході розробки конкурентної стратегії підприємства необхідно враховувати той факт, що прийнята конкурентна стратегія підприємства не є остаточною і незмінною догмою. Зміни внутрішніх і зовнішніх факторів можуть призвести до необхідності перегляду окремих елементів та етапів стратегії. Тому перед керівниками підприємства постають завдання, пов'язані з необхідністю розробки дієвого механізму контролю, що дозволяє не лише проводити аудит його діяльності, а й своєчасно вносити корективи в конкурентну стратегію і тактику поведінки на ринку.

Отже, процес формування та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємства, слід розглядати як комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, перетворення факторів та чинників конкурентоспроможності в їх конкурентні переваги.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З вищевикладеного можна зробити висновок про те, що конкурентна стратегія є важливим інструментом досягнення конкурентних переваг підприємства, яка включає довгострокові програми дій за всіма можливими функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, що забезпечить підприємству досягнення ринкового успіху. Розробка ефективної конкурентної стратегії є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Процес розробки конкурентної стратегії за авторською позицією повинен включати в себе п'ять основних етапів, реалізація яких дозволить ефективно втілити дану концепцію в діяльність підприємства.

Таким чином, реалізація конкурентної стратегії підприємства, яка ґрунтується на врахуванні ситуації на ринку, реагуванні на відхилення від цільових орієнтирів та реакції на зовнішні й внутрішні зміни, дозволить підприємству сформуванню та зміцнити свої конкурентні переваги, а, отже, підвищити свій конкурентний потенціал.

Література

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 270 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Иванов. – ХНЕУ. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 340 с.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление : учеб. пособ. / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.

References

1. Azoev G. L. Konkurencija: analiz, strategija i praktika / G. L. Azoev. – M. : Centr jekonomiki i marketinga, 2001. – 270 s.
2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff. – M. : Jekonomika, 1989. – 519 s.
3. Ivanov Yu. B. Teoretychni osnovy konkurentnoyi stratehiji pidpryyemstva : monohrafiya / Yu. B. Ivanov. – KhNEU. – Kh. : VD «INZhEK», 2006. – 383 s.
4. Shersh'n'ova Z. Ye. Stratehichne upravlinnya : Navch. posib. / Z. Ye. Shersh'n'ova, S. V. Obors'ka. – K. : KNEU, 1999. – 340 s.
5. Porter M. Konkurentnoe preimushhestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost' / M. Porter — M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. — 715 s.
6. Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva: Navch. posib. / S.M. Klymenko, T.V. Omel'yanenko, D.O. Barabac', O.S. Dubrova, A.V. Vakulenko. — K.: KNEU, 2008. — 520 s.
7. Vihanskij O.S. Strategicheskoe upravlenie: Ucheb. posob. / O.S. Vihanskij. - M.: Gardariki, 2003. - 296s.

Рецензія/Peer review : 6.9.2014 р. Надрукована/Printed : 23.09.2014 р.
Рецензент: д. е. н., проф. Хрущ Н. А.