

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



Переглянути у форматі pdf

**Т. А. Дяченко**

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ РЕМОНТНИХ ПОСЛУГ**

№ 9, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 005.332.4:658

*Т. А. Дяченко,  
асистент кафедри загальної економічної теорії,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ РЕМОНТНИХ ПОСЛУГ**

*T. A. Diachenko,  
assistant of general economic theory department,  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv*

### **METHODOLOGICAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE REPAIR SERVICE DELIVERY INDUSTRIAL ENTERPRISES COMPETITIVE STRATEGIES**

*Стаття присвячена проблемі розробки конкурентної стратегії. Запропоновано та обгрунтовано методичний підхід до розробки конкурентних стратегій промислових підприємств, що ґрунтується на аналізі сили конкурентної позиції підприємства і рівня ефективності діяльності як основних індикаторів ступеня досягнення стратегічних цілей. Враховано специфіку промислових підприємств з надання ремонтних послуг в даному методичному підході. Удосконалено методичні засади визначення доцільності функціонування підприємства на даному ринку за допомогою аналітико-графічного методу аналізу результатів оцінки ринкового конкурентного середовища та сили конкурентної позиції підприємства. Розроблено матрицю стратегічних орієнтирів розвитку як методичний інструментарій для визначення глибини стратегічних перетворень, необхідних для подальшого розвитку підприємства.*

*The article has been focused on the problem of the competitive strategy development. The methodological approach to the industrial enterprises competitive strategies development is based on a competitive position force analysis of the enterprise and level of the activity effectiveness as the main indicators of strategic goal level achieving was proposed. The specificity of repair services industrial enterprises has been taken into account in this methodological approach. The methodological bases of the definition of feasibility of the enterprise in the market with help of market competitive environment analytical-graphic method of estimation and the enterprise force competitive position has been improved. The matrix of strategic guidelines of development as a methodological instrument for the definition of strategic transformation level has been developed.*

**Ключові слова:** стратегія, конкуренція, конкурентна стратегія, промислові підприємства з надання ремонтних послуг, рівень ефективності діяльності.

**Keywords:** strategy, competition, competitive strategy, repair services industrial enterprises, level of the effectiveness of activity.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах необхідність розробки конкурентних стратегій промислових підприємств значною мірою обумовлена посиленням конкуренції. Тому саме конкуренція, її особливості, можливість підприємств протистояти її тиску повинні стати фундаментом в процесі їх формування. В цьому зв'язку актуалізується розвиток методичного забезпечення врахування конкуренції та її всебічної кількісної оцінки в процесі розробки конкурентних стратегій підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розглядаючи підходи до формування стратегій можна стверджувати, що багато вчених, таких як М. Портер, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Ф. Котлер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Г. Азоев, Ю. Рубін, досліджують стратегії, що називають конкурентними, або стратегіями конкурентної поведінки.

Так, М. Портер [6, с. 51-63], А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [8, с. 165], Г. Азоев [2, с. 108-121] пропонують класифікацію стратегій за типом конкурентної переваги, М. Трейсі, Ф. Вірсема [4, с. 577-578] – за шляхом надання найвищої цінності споживачам, Ф. Котлер [5, с. 341-346] – за часткою ринку, що належить фірмі, Ю. Рубін [7, с. 66-83] – за стратегічним цілеспрямуванням відносно конкурентів.

Використовуючи результати аналізу існуючих підходів до формування стратегій підприємств, можна стверджувати, що в більшості з них підкреслено роль конкуренції шляхом пропозиції стратегій, що характеризують місце, спосіб боротьби або цілі підприємств в ринковій конкуренції. Але питання всебічного аналізу конкурентного середовища та позиції підприємства в ньому як підґрунтя для розробки стратегії залишаються відкритими.

Крім того, деякі підприємства можуть потребувати стратегій, що базуються на кардинальних змінах в їх діяльності, а для деяких достатнім є здійснення локальних змін. Не зважаючи на існуючі підходи до розробки стратегій, шляхи вирішення даної проблеми залишаються відкритим науково-практичним питанням, що потребує подальшого дослідження. Ключ до вирішення даної проблеми – визначення ступеня досягнення підприємством поставлених цілей.

**Метою статті** є розробка методичного інструментарію визначення глибини стратегічних перетворень, необхідних для промислових підприємств з надання ремонтних послуг та методичного підходу до розробки конкурентних стратегій, що ґрунтується на аналізі основних індикаторів ступеня досягнення стратегічних цілей й провідна роль в якому належить всебічній оцінці конкуренції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глибина стратегічних перетворень, необхідних для промислового підприємства, повинна відповідати ступеню досягнення ним поставлених цілей. Конкурентна стратегія, на нашу думку, повинна бути направлена на досягнення таких цілей: успішне пристосування до умов конкурентного середовища та забезпечення високої ефективності функціонування підприємства. Таким чином, розробка та реалізація різних конкурентних стратегій передбачає досягнення одних й тих же цілей, а відрізняються вони між собою шляхами їх досягнення. Відтак, в якості основних індикаторів ступеня досягнення стратегічних цілей промислових підприємств з надання ремонтних послуг доцільно використовувати інтегральні показники сили конкурентної позиції підприємства і рівня ефективності його діяльності, що враховують їх специфіку. В залежності від ступеня досягнення стратегічних цілей й доцільно формувати портфель

конкурентних стратегій з відповідним ступенем радикальності стратегічних змін. Послідовність етапів методичного підходу до розробки конкурентних стратегій промислових підприємств з надання ремонтних послуг, що ґрунтується на вище викладених положеннях, зображено на рис. 1.

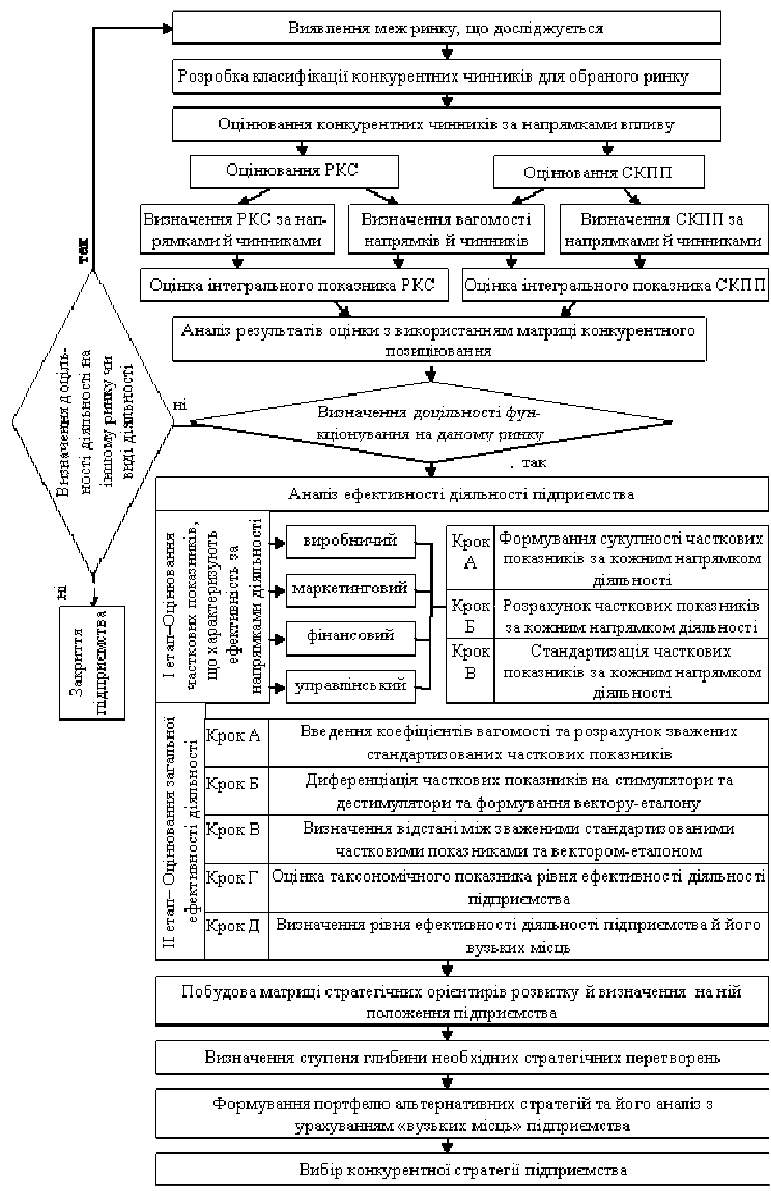


Рис. 1. Послідовність етапів розробки конкурентної стратегії промислового підприємства з надання ремонтних послуг

Процес розробки конкурентної стратегії починається з аналізу ринку, на якому функціонує підприємство, та виявлення його товарних, географічних меж. Таким чином формується уявлення про коло його безпосередніх конкурентів.

Наступний етап полягає у визначенні суб'єктів, що чинять конкурентний тиск на підприємство на даному ринку, та чинників їх впливу.

З врахуванням виявлених чинників здійснюється оцінка ринкового конкурентного середовища (РКС) та сили конкурентної позиції підприємства (СКПП), методичний підхід до якої детально викладено в [3, с. 204-207].

Аналіз розроблених показників РКС і СКПП та їх співвідношення можуть послужити засобом у визначенні доцільності функціонування підприємства на даному ринку. Для виконання цієї задачі ми пропонуємо побудову матриці конкурентного позиціонування, як модифікований варіант моделі «Дженерал Електрик» – «Мак-Кінзі» [1, с. 188-190]. На відміну від базової моделі в центрі аналізу запропонованої матриці знаходяться конкурентні чинники, за якими оцінюється привабливість ринку, й сила протистояння їм підприємства.

Запропонована матриця, зберігаючи основну перевагу моделі «Дженерал Електрик» – «Мак-Кінзі» – високу інформативність завдяки врахуванню системи чинників кількісного й якісного характеру – дозволяє всебічно оцінити конкуренцію на ринку та позицію в ній підприємства.

Так, вертикальна вісь в якості чинників зовнішнього середовища відображає інтегральну оцінку РКС, а горизонтальна вісь в якості чинників внутрішнього середовища, що залежать від підприємства, – СКПП. Розрахунок показників РКС і СКПП дозволяє визначити положення підприємства на матриці конкурентного позиціонування в певному році, розрахунок даних показників за декілька років – його динаміку.

Таким чином, матриця конкурентного позиціонування, що зображена на рис. 2., дозволяє отримати відповідь на принципове питання для будь-якого підприємства про доцільність продовження або припинення функціонування на даному ринку. Відповідь на дане питання залежить від того, по який бік від проведеної на матриці діагоналі розташовані координати підприємства.

Якщо положення підприємства розташоване в верхньому сегменті матриці праворуч діагоналі, а саме в квадрантах 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 14, 15, 20, – підприємству доцільно продовжувати діяльність на обраному ринку, оскільки ним докладено багато зусиль для високої сили конкурентної позиції, яку вже досягнуто, або за умов їх докладання та сприятливого РКС її можна досягти.

Якщо положення підприємства розташоване в квадрантах 1, 7, 13, 19, 25, які перетинає діагональ, – хоча підприємство може прийняти рішення як про продовження функціонування на даному ринку, так і про його зупинку, але йому слід брати до уваги й альтернативні напрямки діяльності або варіанти продовження діяльності на інших ринках. Так, якщо координати положення підприємства співпадають з квадрантами 1 або 7 – діяльність на даному ринку недоцільна у зв'язку з невмінням завоювати гідну позицію серед конкурентів навіть при неагресивному конкурентному середовищі, тому продовження діяльності в даному випадку виправдане в ситуації, коли підприємство тільки вийшло на ринок або в змозі кардинально її змінити. Якщо положення підприємства розташоване в квадрантах 19,

25 – діяльність на даному ринку не зовсім виправдана в зв'язку з тим, що зусилля підприємства не винагороджуються адекватними результатами з причини високої агресивності конкурентного середовища. У випадку, коли координати положення підприємства відносяться до квадранту 13, його становище в довгостроковому періоді, скоріше за все, погіршиться, тому підприємству слід або зайняти більш вигідну конкурентну позицію, або орієнтуватися на інші варіанти ведення бізнесу. У зв'язку з неоднозначністю вибору підприємств у випадку, коли їх положення на матриці конкурентного позиціонування попадає до квадрантів, які перетинає діагональ, слід розглядати ситуацію в динаміці. Якщо хоча б один раз за декілька років положення підприємства покращується й воно розташовується в верхньому сегменті матриці, або складається тенденція поліпшення ситуації, то це є підтвердженням скритих резервів покращення його становища в майбутньому, які слід використати, інакше, доцільно змінити ринок, при неможливості таких дій – напрям діяльності.

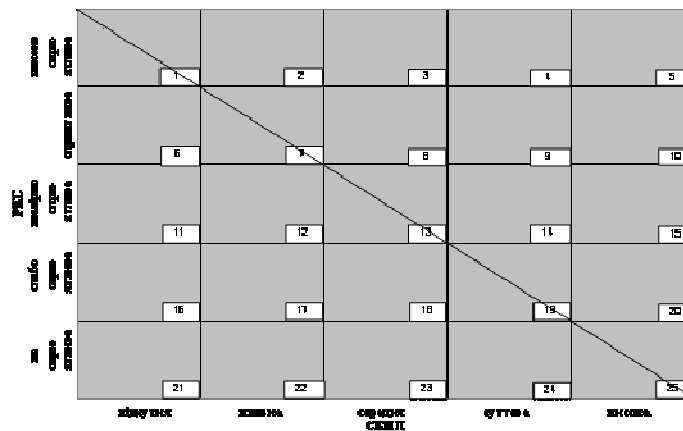


Рис. 2. Матриця конкурентного позиціонування

Якщо положення підприємства розташоване в нижньому сегменті матриці ліворуч діагоналі, а саме в квадранті 6, 11, 12, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, – підприємству доцільно припинити діяльність на даному ринку, бо її продовження буде невиправдане отриманими від неї результатами або з причини неефективності заходів з завоювання конкурентних позицій, або з причини несприятливості РКС.

До наступного етапу процесу формування конкурентних стратегій промислових підприємств переходять ті з них, які після побудови матриці конкурентного позиціонування прийняли рішення про доцільність продовження діяльності на даному ринку, інші підприємства – займаються розробкою плану зміни ринку або напрямку бізнесу, або його припинення. На даному етапі пропонується аналіз ефективності діяльності підприємств, що зумовлено наступними причинами. Будь-яке підприємство прагне, щоб його зусилля були винагороджені максимальним фінансово-економічним результатом. Заходи, що прийняті для посилення конкурентної позиції, повинні відобразитися на кінцевих результатах діяльності підприємства, за для яких воно створене. Власники підприємств прагнуть до отримання максимальної вигоди, що можливо за умов найефективнішого використання всіх залучених ресурсів, інакше дана діяльність не має сенсу й вона буде змінена на альтернативні варіанти ведення бізнесу. Можлива ситуація, в якій заходи, прийняті для посилення СКПП можуть бути занадто витратними й вони не поліпшать фінансово-економічні результати, а можливо, й навіть погіршать. Тому вкрай важливим є аналіз кінцевих результатів діяльності підприємства. В якості показника, що системно відображає основні кінцеві результати діяльності промислового підприємства необхідним є використання інтегрального показника, що дає узагальнену оцінку індикаторів ефективності за такими основними напрямками діяльності, як виробничий, маркетинговий, фінансовий та управлінський. З цією метою розроблено таксономічний показник рівня ефективності діяльності підприємства, що відображає ступінь наближення об'єкту до об'єкту-еталону, узагальнюючи велику кількість ознак – часткових показників ефективності за переліченими напрямками. За результатами його оцінки визначається рівень ефективності діяльності підприємства.

Використовуючи інтегральний показник СКПП та таксономічний показник рівня ефективності діяльності підприємства як основні індикатори ступеня досягнення цілей підприємства, запропоновано побудову матриці стратегічних орієнтирів розвитку, що зображена на рис.3, як методичного інструментарію для визначення глибини стратегічних перетворень, необхідних для підприємства.

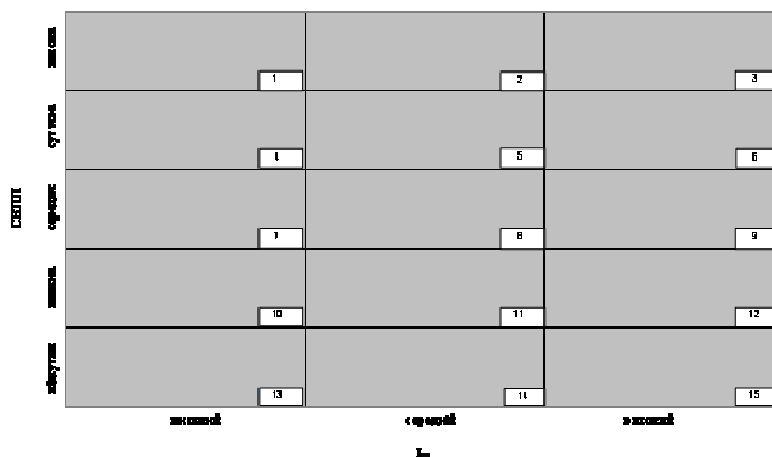


Рис. 3. Матриця стратегічних орієнтирів розвитку

В залежності від позиції, що займає підприємство на матриці стратегічних орієнтирів розвитку, доцільним є формування портфелю конкурентних стратегій зі ступенем радикальності стратегічних змін, що відповідає ступеню досягнення цілей підприємства.

В результаті аналізу портфелю альтернативних стратегій з урахуванням «вузьких місць» підприємства здійснюється вибір конкурентної стратегії.

**Висновки.** Таким чином, в статті запропоновано та обґрунтовано методичний підхід до розробки конкурентних стратегій промислових підприємств з надання ремонтних послуг, що охоплює як процес розробки портфелю альтернативних стратегій, так і визначення змісту останніх та умов їх вибору. Даний підхід ґрунтується на аналізі інтегральних показників сили конкурентної позиції підприємства і рівня ефективності діяльності як основних індикаторів ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства, що складають основу для обґрунтованого вибору стратегій. Крім того, удосконалено методичні засади визначення доцільності функціонування підприємства на даному ринку за допомогою аналітико-графічного методу аналізу результатів оцінки ринкового конкурентного середовища та сили конкурентної позиції підприємства. Також запропоновано матрицю стратегічних орієнтирів розвитку, як методичний інструментарій для визначення глибини стратегічних перетворень, необхідних для подальшого розвитку підприємства.

**Література.**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. /Д. Аакер ; пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук. — [7-е изд.]– СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
2. Азов Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л.Азов.– М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208с.
3. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку / Т. А. Дяченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга». – 2012. – №4. – С.203-208.
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — К.; М; СПб.: Издат. Дом "Вильямс", 1998. - 1056 с.
5. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж-Ж. Ламбен ; пер. с франц. Б.И. Лифляндчик, В.Л. Дунаевский. – СПб.: Наука, 1996. – 589с.
6. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.– К.: Основи, 1997. – 390с.
7. Рубин Ю. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора / Ю. Рубин // Общество и экономика. – №2. – 2005. – С.65-83.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ.– [12-е изд]. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 928 с.

**References.**

1. Aaker, D. (2007), *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic market management], 7th ed, Piter, St. Peterburg, Russia.
2. Azoev, G.L. (1996), *Konkurentsivya: analiz, strategiya i praktika* [Competition: analysis, strategy and practice], Tsentr ekonomiki i marketinga, Moscow, Russia.
3. Diachenko, T.A. (2012), "Theoretical-methodical bases of the estimation of a competitive environment and competitive position of the enterprise in the market ", *Marketing i menedzhment innovatsij*, vol. 4, pp. 203–208.
4. Kotler, F., Armstrong, G., Sonders, Dzh., Vong, V. (1998), *Osnovy marketinga* [Fundamentals of Marketing], 2nd ed, Moscow, Russia.
5. Lamben, Zh-Zh. (1996), *Strategicheskij marketing. Evropejskaja perspektiva* [Strategic marketing. European Perspective], Nauka, St. Peterburg, Russia.
6. Porter, M.E. (1997), *Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzej i diial'nosti konkurentiv* [The strategy competition: method for analyzing industries and competitors' activities], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
7. Rubin, Yu. (2005), "Strategy competitive behavior of businesses: the search for a rational choice", *Obshhestvo i ekonomika*, vol. 2, pp. 65–83.
8. Tompson, A. A. (2005) *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza* [Strategic Management: Concepts and situation analysis], 12th ed, Izdate'lskij dom "Vil'yams", Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2015р.