



Студент 4 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Подано визначення конкурентної стратегії підприємства, розглянуто етапи формування, її реалізації та контролю за впровадженням розробленої конкурентної стратегії, а також запропоновано схему розробки конкурентної стратегії підприємства.

Анотация. Дано определение конкурентной стратегии предприятия, рассмотрены этапы формирования, реализации и контроля за внедрением разработанной конкурентной стратегии, а также предложена схема разработки конкурентной стратегии предприятия.

Annotation This article provides a definition of competitive strategy, the stages of forming a competitive strategy, implementation, and monitoring the implementation of the developed competitive strategy. The scheme of developing the competitive strategy of an enterprise has been offered.

Ключові слова: конкурентна стратегія, підприємство, ефективність конкурентної стратегії, методика формування конкурентної стратегії.

Одним із найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. Аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємств показав, що стратегічне управління у промисловому комплексі України на сьогоднішній день переживає стадію зародження. Щоб досягти поставлених цілей, підприємство повинно максимально використати внутрішні ресурси, дослідити оточуюче середовище, спрогнозувати його розвиток і потреби, задіявши при цьому всі інструментарії стратегічного маркетингу [1]. Але для цього необхідно, перш за все, чітко окреслити план дій кожного суб'єкта господарської діяльності у висококонкурентному ринковому середовищі, тобто стратегію, основна мета якої полягає у формуванні характеру поведінки підприємства відносно конкурентів. Цим обумовлюється потреба розробки конкурентної стратегії для ефективної діяльності та отримання конкурентних переваг підприємству.

Процес розробки конкурентної стратегії підприємства досліджувала значна кількість всесвітньо відомих вчених, зокрема: А. Чендлер, М. Мескон, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Друкер та багато інших [1]. Слід відмітити вітчизняних науковців, що зробили вагомий внесок у дослідження процесу стратегічного управління як ключової сфери управлінської науки, таких, як: О. Сумець, В. Немцов, А. Міщенко, Л. Довгань, О. Березін та ін. [2]. Однак залишається невирішеним питання управління трудовим потенціалом у ході реалізації стратегічного управління підприємством.

Метою даної статті є розробка схеми основних етапів формування конкурентної стратегії підприємства на основі узагальнених існуючих підходів у науковій літературі.

Розробляючи на початковому етапі діяльності конкурентну стратегію, фірма прагне знайти і втілити спосіб вигідно й довготривало конкурувати в своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки стратегія, узгоджена з умовами конкурентної галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство, може принести успіх. Будь-яка фірма, яка починає свою діяльність або яка вже діє, на початку нового проекту зобов'язана чітко уявити потребу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти точно виконувати розрахунки ефективності використання ресурсів, що є в наявності, в процесі діяльності фірми. Одним із головних напрямів стратегічного планування є конкурентна стратегія фірми, яка формує конкурентні переваги та передбачає перспективу ефективного функціонування й розвитку підприємства. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками [3]. Конкурентна стратегія становить модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на ринку за наявних ресурсів та з урахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Конкурентна стратегія складається з набору процедурних кроків, яких варто неухильно дотримуватися при її розробці та реалізації. Особливо розробникам варто зосередитися на уніфікованому алгоритмі формування стратегії, але не слід забувати і про специфіку галузі, у якій діятиме підприємство [3].

Існують безліч підходів щодо формування конкурентної стратегії, зокрема І. Ансофф у роботі [1] пропонує такий алгоритм: аналіз перспектив підприємства, аналіз позиції в конкурентній боротьбі

і вибір стратегії. У свою чергу, Ф. Котлер у роботі [4] спробував виділити й побудувати більш ширшу модель процесу розробки стратегії. Він пропонує такі етапи: формування й декларування програми фірми, постановка завдань і визначення мети фірми, розробка планів розвитку господарського портфеля, реалізація стратегії зростання.

На підставі аналізу наукових розробок вчених [1 – 5] автором пропонується така послідовність основних етапів формування конкурентної стратегії (КС) на підприємстві (рисунок).

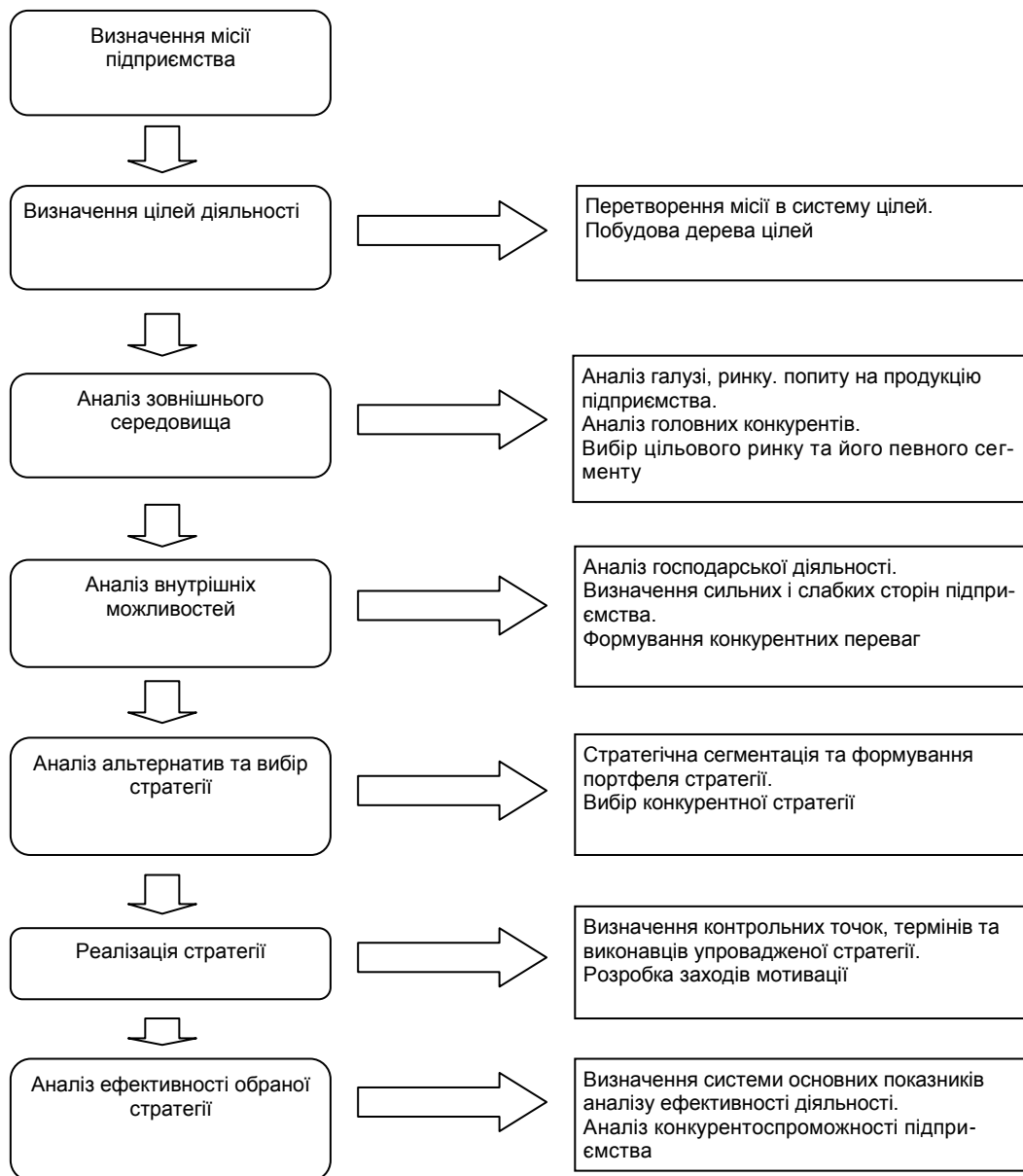


Рис. Схеми основних етапів формування КС підприємства

Розроблена схема відображає як основні етапи формування КС, так і основні дії, які є необхідними при розробці конкурентної стратегії.

Слід розглянути послідовно кожен із етапів та надати їх характеристику.

І етап – визначення місії. По-перше, місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі 5 років, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, вона може коригуватися в процесі стратегічного аналізу. Місія підприємства повинна відображати: завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій; зовнішнє середовище навколо фірми; культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат. Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення то-



го, яким підприємство хоче стати, чітко уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про намір підприємства обслуговувати певний сегмент ринку.

II етап – визначення цілей. Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні, встановлення загальної мети організації, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання. Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати. Це: частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток.

III етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Цей етап включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінку їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає в себе дослідження двох областей організації: макросередовища – порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку; мікросередовища – дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому.

IV етап – аналіз зовнішнього середовища. Необхідно проводити моніторинг зовнішнього середовища, тобто комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розробку способів адаптації до їх змін. При цьому найбільшу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього оточення підприємства, спрямованому на визначення таких ситуативних характеристик: взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення; складність зовнішнього середовища; динамічність зовнішнього середовища; невизначеність зовнішнього середовища.

V етап – аналіз альтернатив та вибір стратегії. Після двох попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Далі треба визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів – галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.

VI етап – реалізація стратегії. Вона здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

VII етап – аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії становить комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна: відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві, створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві, забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва, виконувати критеріальну функцію.

Таким чином, незважаючи на особливості процесу формування конкурентної стратегії підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання відносно конкурентів. Розробка ефективної конкурентної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

Наук. керізн. Кулешова Н. В.

Література: 1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с. 2. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / [Ю. Б. Иванов, О. М. Тищенко, Г. В. Назарова ін.]. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 382 с. 3. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д. О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України : наук зб. – Вип. 2–3. – С. 201–208. 4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с. 5. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 11. – С. 4–13.