

Петренко О. І., Горбенко О.І.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

Розглядаються питання щодо теоретичних аспектів обґрунтування вибору конкурентних стратегій підприємств та особливості їх реалізації для судноплавних компаній.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентні стратегії, конкуренція, стратегія, судноплавна компанія.

Постановка проблеми. Не дивлячись на зростаючу відкритість глобальної економіки та появу великої кількості самостійних перевізників у транспортній галузі України, в основі конкурентоспроможності судноплавних компаній лежать національні особливості, тобто необхідність у перевізниках з більш високим рівнем переваг, які спираються на постійне удосконалення судноплавної продукції.

Національні судноплавні компанії знаходяться в складному економічному положенні. Основними причинами цього є: значний вік діючого українського флоту, що вже перевищив 20 років; невідповідність флоту структурі та обсягам вантажопотоків, що склалися; відсутність коштів на модернізацію та оновлення основних засобів судноплавних компаній; політична та правова нестабільність; корупція; наявність значної кількості іноземних конкурентів на ринку перевезень. Все це призвело до зменшення кількості суден під українським прапором, зменшення обсягів перевезень національним перевізником, скорочення кількості робочих місць для українського плавскладу та, як наслідок, втрата можливостей додаткових надходжень до бюджету у вигляді фрахтових платежів та податків [5, 7].

У цих умовах особливу гостроту набуває проблема підвищення конкурентоспроможності національних судноплавних компаній шляхом обґрунтування та реалізації ефективної конкурентної стратегії, яка виступає основним інструментом взаємозв'язку між внутрішнім потенціалом та зовнішнім оточенням підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та реалізації стратегій підприємств досить широко розглядалися в працях таких науковців, як: Азоев Г.Л., Ансофф І., Градов А.П., Котлер Ф., Мінцберг Г., Наумов А.І., Попов А.Н., Портер М., Томпсон А., Стрікленд А., Фатхутдінов Р.А. та ін. [2, 3, 9, 10, 12]. А питанням формування стратегій транспортних підприємств, у тому числі судноплавних компаній та портів, були присвячені роботи Блінова М.Ю., Вінникова В.В., Воркунової О.В., Кібік О.М., Котлубая М.І., Котлубая О.М., Курлянда А.М., Меркт О.В., Примачева Н.Т., Степанова О.Н., Чекаловця В.І., Шинкаренка В.Г. тощо [3, 7].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Не дивлячись на те, що існує чимало наукових праць, які висвітлюють питання щодо формування стратегій та конкурентних стратегій підприємств, але, на нашу думку, недостатньо уваги було приділено обґрунтуванню вибору конкурентних стратегій саме в компаніях судноплавної галузі.

Постановка завдання (мета статті). Охарактеризувати сутність понять «стратегія» та «стратегія судноплавних компаній», визначити основні конкурентні стратегії та обґрунтувати їх вибір для судноплавних компаній з метою створення конкурентних переваг.

Викладення основного матеріалу. Існують різні визначення поняття «стратегія». Приведемо деякі з них (табл. 1) [6, 8].

Визначення поняття «стратегія»

Автори	Визначення поняття
1	2
Корецький М.Х., Дехтяр А.О., Дацій О.І.	Стратегія – це програма, всебічний план, генеральний курс суб'єкта управління, завдань підприємству по досягненню ним стратегічних довгострокових цілей розвитку.
Ансофф І.	Стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж.	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.
Велесько Є.І., Биков О.О., Дражек З.	Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи.
Карлоф Б.	Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Стратегія – це комплекс план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
Остер Ш.М.	Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим.
Фатхутдінов Р.А.	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності.
Хемел Г., Прахалад С.К.	Сутність стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж ваші конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу у бізнесі і примножує її.
Совська Г.В.	Стратегія – це визначення довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.
Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В.	Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обгрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Як видно з табл. 1, всі поняття мають два особливі моменти, а саме:

- 1) стратегія – це план управління фірмою в цілому;
- 2) призначення цього плану – досягнення підприємством довгострокових цілей.

Спираючись на представлені визначення та практику функціонування судноплавних компаній, дамо власне визначення стратегії в галузі судноплавства.

Стратегія судноплавної компанії – це довгостроковий план дій компанії, яка надає послуги по реалізації судноплавної продукції, що забезпечує їй досягнення поставлених цілей та отримання конкурентних переваг перед іншими компаніями даної галузі.

Для досягнення поставлених завдань кожне підприємство судноплавної галузі повинно розробляти та впроваджувати конкурентні стратегії. Процес розробки стратегії конкуренції судноплавної компанії, який враховує цілі та можливості компанії, умови зовнішнього

середовища та альтернативи досягнення поставлених цілей, можна представити у вигляді рисунку 1 [3].

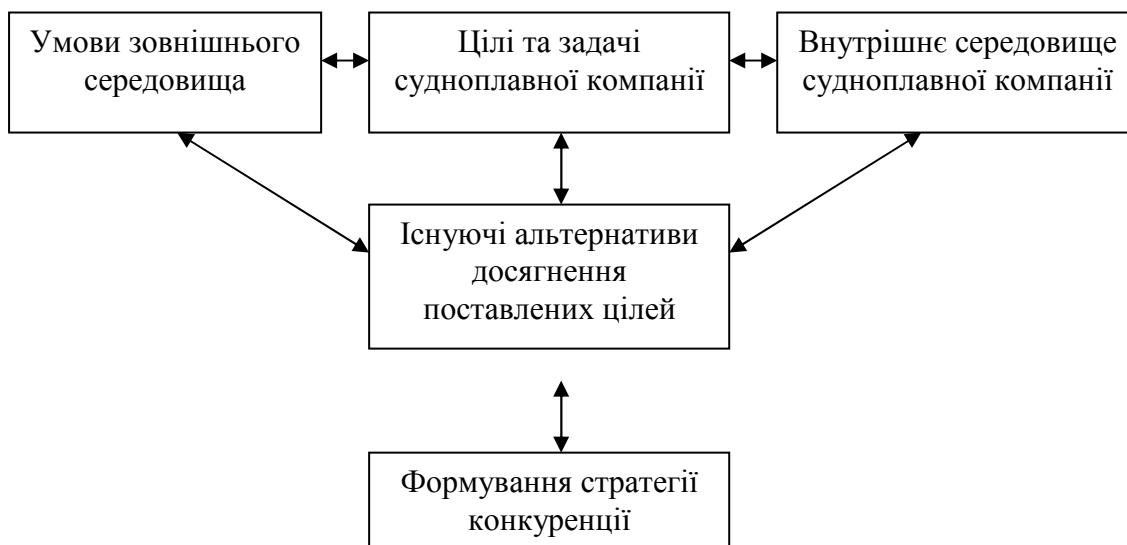


Рис. 1. Процес розробки стратегії конкуренції судноплавної компанії

На думку науковців [1-3, 9-11, 13], до роботи судноплавних компаній можна застосувати такі стратегії досягнення конкурентних переваг:

1) Стратегія «лідерство у витратах» (віолентна стратегія). Дана стратегія припускає прагнення до забезпечення більш низьких у порівнянні з конкурентами витрат. Це дозволяє або збільшити обсяг наданих послуг, утримуючи на ринку більш низькі ціни, або при збереженні середньоринкових цін одержувати більш високий прибуток від перевезень. Стратегія передбачає концентрацію зусиль судноплавних компаній на більш вигідних та перспективних сегментах ринку транспортної продукції. Для цього необхідно використовувати різні засоби, а саме: оптимізувати чисельність флоту, необхідного для виконання перевезень у вибраних сегментах ринку; продати на брухт застарілі та зношені судна.

2) Стратегія «диференціації продукції» (комутантна стратегія). Стратегія припускає прагнення до формування унікальності судноплавної компанії, в тому числі за допомогою виробництва унікальної продукції (наприклад, надання додаткових послуг вантажовласникам). Зазначена стратегія ґрунтується на можливостях транспортної продукції бути унікальною за певними критеріями якості і властивостями, тобто відповідає існуючому рівню індивідуалізації запитів клієнтів.

3) Стратегія «фокусування» (патієнтна стратегія). Дана стратегія припускає поєднання стратегій «лідерство у витратах» та «диференціації продукції» стосовно будь-якої продукції судноплавної компанії та направлена на завоювання своєї ніші у вузькому сегменті ринку шляхом впровадження інновацій та нових технологій. Існує два варіанти реалізації даної стратегії для судноплавної компанії:

- компанія намагається в межах вибраного сегменту досягнути переваг у зниженні витрат;

- компанія посилює диференціацію продукції, намагаючись таким чином виділитися посеред компаній-конкурентів та зацікавити клієнтів.

4) Стратегія переваг. Дана стратегія передбачає, що судноплавна компанія може більш якісно надавати послуги та бути першою судноплавною компанією у порівнянні з компанією-конкурентом.

Недоліки основних конкурентних стратегій судноплавних компаній

Найменування стратегії	Недоліки
«Лідерство у витратах»	судноплавні компанії-конкуренти можуть позичити або з часом розробити свої більш ефективні методи зниження витрат;
	акцентування уваги тільки на низьких витратах може призвести до упущення в інших напрямках реалізації конкурентних переваг, наслідком чого буде несвоєчасна реакція на зміни, що відбуваються на ринку;
	інфляційний ріст витрат, непередбачене зростання витрат, що може призвести до ситуації, коли різниця у витратах у конкурентів буде незначною;
	впровадження принципово нових технічних, технологічних рішень та ноу-хау може знецінити попередні інвестиції та напрацьований досвід зниження витрат.
«Диференціація продукції»	параметри, на яких заснована диференціація, при зміні системи ціннісних характеристик у клієнтів можуть втратити свою значимість;
	запозичення конкурентних переваг конкурентами знижує переваги, що засновані на диференціації судноплавної продукції;
	при зростанні інформованості клієнтів їх потреба у диференціації може знизитися.
«Фокусування»	небезпека зменшення відмінностей між потребами обраного сегмента та усього ринку;
	різниця в цінах судноплавної компанії, що вибрала дану стратегію, та її конкурентів, що працюють на загальному ринку, може бути настільки значною, що специфічні для сегмента конкурентні переваги, на думку клієнтів, не будуть виправдовувати різницю в ціні.

5) Стратегія синергізму. Дана стратегія характеризує ситуацію, коли сукупний результат діяльності судноплавної компанії перевищує суму окремих ефектів по окремих напрямкам. Ефект синергізму необхідно враховувати при виборі діяльності компаній, плануванні та організації роботи компанії в умовах ринку.

Судноплавна компанія може слідувати в своїй роботі практично за будь-якою стратегією, що перераховані вище, але найбільш прийнятними для даної галузі господарювання є стратегії «лідерство у витратах», «диференціації продукції» та «фокусування» [3].

Реалізація конкурентної стратегії підприємства передбачає її попередній вибір.

При обґрунтуванні вибору конкурентної стратегії кожна судноплавна компанія повинна враховувати такі фактори та окремі моменти:

- 1) ризики (або недоліки) існуючих конкурентних стратегій (табл. 2) [3];
- 2) стратегія повинна забезпечувати завоювання кращих ринкових позицій, отримання вигід від конкурентної переваги, досягнення переваг над суперником на ринку;
- 3) стратегія повинна дозволяти оптимізувати головні параметри, які визначають конкурентоспроможність комплексу транспортної продукції (якість обслуговування, витрати на транспортування, час доставки тощо);

4) реалізація стратегії повинна дозволяти досягнути найвищої прибутковості та зростання ринкової вартості судноплавної компанії, що може бути досягнуто шляхом підвищення ефективності процесу формування та розвитку потенціалу судноплавної компанії, яка включає до себе різні елементи;

5) стратегія повинна забезпечувати здатність протягом тривалого періоду часу зберігати частку на ринку транспортної продукції, відповідну норму прибутку та закладати основи майбутніх економічних досягнень незалежно від дій конкурентів [3];

б) зовнішні умови функціонування та внутрішні можливості судноплавної компанії;

7) відповідність генеральній стратегії судноплавної компанії.

Таким чином, обґрунтований вибір та реалізація адекватної стратегії дає можливість формувати конкурентні переваги, які не тільки можуть позитивно відобразитися на роботі судноплавної компанії, але й будуть мати довгостроковий характер, оскільки конкурентам, щоб добитися таких же переваг, знадобиться пройти значно тривалий шлях розвитку своїх ресурсів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз сучасних джерел та дослідження авторів дозволили визначити, що найбільш прийнятними конкурентними стратегіями для судноплавних компаній є: стратегія «лідерство у витратах», стратегія «диференціації продукції» та стратегія «фокусування». Крім цього, були відзначені основні моменти та фактори, які враховуються при обґрунтуванні вибору конкурентної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства, яке працює в галузі судноплавства.

Наступним етапом дослідження повинен бути аналіз практичного впровадження конкурентних стратегій у діяльність сучасних судноплавних компаній України.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Абалонин С.М.* Конкурентоспособность транспортных услуг: [учеб. пособ.] / С.М. Абалонин. М.: ИКЦ «Академкнига», 2004. – 172 с.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб., 1999. – 416 с.
3. *Воркунова О.В.* Организационно-методические основы обеспечения конкурентоспособности судоходных компаний Украины: дис. канд. экон. наук: 08.00.04. – О., 2008. – 247 с.
4. *Воркунова О.В.* Особливості реалізації конкурентних стратегій в судноплавному бізнесі [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/10_vorkunova.doc.htm.
5. *Воркунова О.В.* Оценка уровня конкурентоспособности судоходных компаний на основе использования частных индексов [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.osmu.odessa.ua/public/other/publishing/checkal34/3407.pdf>.
6. *Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В.* Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2011. – 520 с.
7. *Кібік О.М., Жихарєва В.В.* Формування конкурентних переваг підприємств морського транспорту України / Економічні інновації, 2011. - Вип. 45. – с. 98-104.
8. *Корецький М.Х., Дехтяр А.О., Дацій О.І.* Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
9. *Минцберг Г.* Школы стратегий / [Г. Минцберг, А. Альстрэнд, Дж. Лэмпел]; пер. с англ. под ред. Ю.И. Каптуревского. - СПб., 2000. – 336 с.
10. *Пономаренко В.С.* Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский и др. Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
11. *Портер М.* Конкуренция: [учебн. пособие] / М. Портер. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
12. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
13. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

Петренко О.И., Горбенко О.И.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБОСНОВАНИЯ ВЫБОРА И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ.

Рассматриваются вопросы касательно теоретических аспектов обоснования выбора конкурентных стратегий предприятий и особенности их реализации для судоходных компаний.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкурентные стратегии, конкуренция, стратегия, судоходная компания.

Petrenko O., Gorbenko O.

THE THEORETICAL ASPECTS JUSTIFY THE SELECTION AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF SHIPPING COMPANIES

The questions concerning the theoretical aspects justify the selection of competitive strategies of enterprises and especially their implementation for shipping companies.

Keywords: competitive advantage, competitive strategy, competition, strategy, the shipping company.

УДК 005.21

Семенчук Т.Б.

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто зміст, складові, принципи та методичне забезпечення системи оцінки реалізації стратегічних та тактичних цілей компанії на основі концепції ключових показників ефективності (КРІ). Розроблено етапи формування та впровадження системи КРІ для транспортної компанії, яка дозволяє оцінити ефективність реалізації її стратегічних цілей. Охарактеризовано сутність, критерії відбору, підходи до визначення показників КРІ для транспортної компанії.

Ключові слова: стратегія, тактика, оцінка, ефективність, досягнення цілей, КРІ, етапи формування системи КРІ.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції нестабільної економіки створюють підґрунтя для виникнення адаптивної готовності компаній до непередбачуваних змін господарського середовища. Цьому сприятиме наявність сформованих стратегічних та тактичних цілей компанії. Але наявність цілей не спроможне забезпечити ефективний розвиток та життєдіяльність компанії. Забезпечення ефективності напряму пов'язано з його об'єктивним оцінюванням. Постійна оцінка ефективності реалізації стратегії дозволить компанії працювати стабільно і забезпечить їй перспективи для розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інструменти оцінювання ефективності досягнення стратегічних та тактичних цілей компанії обумовлює проблему вибору показника, на підставі якого має здійснюватись дане оцінювання. Проблемам оцінювання ефективності стратегії компанії присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них найцікавішими є роботи З.П. Румянцевої [1], Дж. К.Лафти [2], А.Н. Тіщенко, М.А. Кизіма, Я.В. Догадайло [3], Р.С. Каплана, Д.П. Нортонна [4], І.І. Мазура, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [5]. Загальною думкою є те, що найважливіша проблема будь-якої компанії, яка працює в ринкових умовах, – це проблема її швидкого реагування на