

УДК 330.3

І. В. Прожога,
к. е. н., завідувач кафедри економіки управління,
Шосткинський інститут Сумського державного університету,
О. М. Матвієвський,
студент, Шосткинський інститут Сумського державного університету

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

I. Prozhoha,
Ph.D. in Economics, Head of Economics and Management Department,
Shostka Institute of Sumy State University,
O. Matvievskiy,
student, Shostka Institute of Sumy State University

COMPLEX APPROACH TO THE PROCESS OF FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY OF ENTERPRISE

Перед будь-яким підприємством постає першочергова задача забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення цієї мети підприємству необхідно розробити таку конкурентну стратегію, що дозволить реалізувати свої конкурентні переваги та нівелювати можливі недоліки, враховуючи при цьому можливості і загрози зовнішнього середовища.

Чимало досліджень присвячено стратегіям конкурентоспроможності та розвитку підприємства, але процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребує більш ґрунтовного дослідження й конкретизації. Зокрема залишається не зовсім чітко сформованим механізм забезпечення конкурентоспроможності, який на практиці повинен забезпечувати постійне оновлення конкурентних переваг за рахунок аналізу фактичних стратегічних прогалин у процесі реалізації конкурентних стратегій. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є актуальним.

The primary task of any enterprise is to ensure its competitiveness on the market. To achieve this goal, an enterprise needs to develop a competitive strategy that will realize its competitive advantages and minimize potential disadvantages while taking into account the opportunities and threats of the environment.

A lot of research is devoted to the competitiveness and development strategies of the enterprise, but the process of ensuring the competitiveness of enterprises requires more thorough research and concretization. In particular, the mechanism for ensuring competitiveness is still not well-established, which in practice should ensure the constant updating of competitive advantages by analyzing actual strategic gaps in the implementation of competitive strategies. In this regard, the issue of optimization of the process of development and implementation of the company's competitive strategy is relevant.

Ключові слова: підприємство, стратегічний потенціал, стратегічна прогалина, конкурентна стратегія, фактори впливу, процес розробки стратегії.

Keywords: enterprise, strategic potential, strategic gap, competitive strategy, factors of influence, strategy creating process.

ВСТУП

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту підприємства може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність персоналу за принципом "сьогодні на сьогодні" без заходів, які нині не дадуть віддачі, але забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства досліджувала значна кількість все-світньо відомих вчених, зокрема: А. Чендлер, М. Мескон, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Друкер та багато інших [1]. Слід відміти-

ти вітчизняних науковців, що зробили вагомий внесок у дослідження процесу стратегічного управління як ключової сфери управлінської науки, як-от: О. Сумець, В. Немцов, А. Міщенко, А. Довгань, О. Березін, Л. Балабанова та ін. [2]. Проте висвітленню комплексного бачення процесу розробки конкурентної стратегії приділено недостатньо уваги, що і потребує більш глибокого вивчення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основними цілями дослідження є: аналіз теоретичних підходів до процесу формування ефективної конкурентної стратегії підприємства та наведення комплексного підходу до

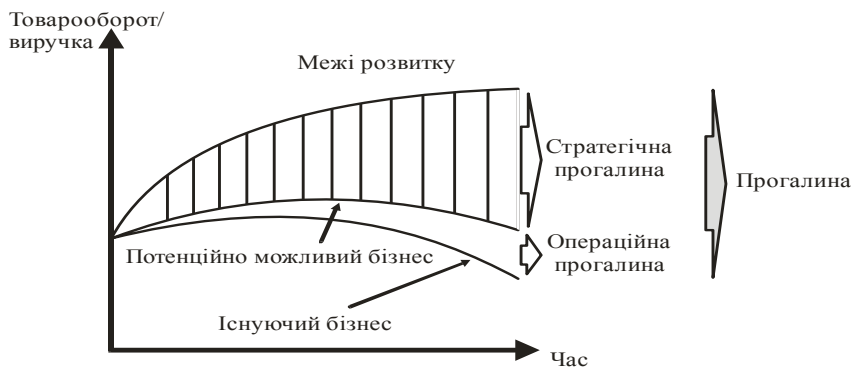


Рис. 1. Стратегічна та операційна прогалина

процесу розробки ефективної ділової стратегії; виявлення факторів, що впливають на вибір остаточної стратегії з усіх можливих альтернатив.

МЕТОДОЛОГІЯ

Під час проведення дослідження використовувались методи порівняння та узагальнення, метод графоаналітичного аналізу, метод SPACE-аналізу, метод застосування матриці АДД та SWOT-аналіз.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Суть сучасного стратегічного менеджменту полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактора зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації з середовищем, яка б дозволила б підтримувати потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б можливість виживати в довготривалій перспективі.

У стратегічному контексті управління діяльністю підприємства стосується:

— по-перше, адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей його діяльності (бізнесу) в довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей і усунення зовнішніх загроз та власних недоліків;

— по-друге, прийняття продуманих рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо життєво важливих (концептуальних) питань його функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу (так званих СЗГ чи СБО підприємства), їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів.

Найчастіше між цілями та можливостями росту підприємства, які надає навколишнє се-

редовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному управлінні називається стратегічною прогалиною [3].

Стратегічна прогалина — це інтервал між можливостями, зумовленими тенденціями зростання підприємства, та орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані (рис. 1).

З метою ліквідації стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз підприємства за такими ознаками [8]:

— зовнішні — це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають направленості його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу (напрямів бізнесу), яким підприємство буде займатися, і тип його конкурентної поведінки;

— внутрішні — це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості розвитку підприємства).

Таким чином, можна зробити логічне припущення, що в більшості випадків конкурентна стратегія підприємства має бути направлена на подолання розриву між цілями та можливостями росту підприємства.

У розрізі теми дослідження було розроблено такий комплексний підхід до процесу розробки конкурентної стратегії, що дозволить подолати стратегічну прогалину:

1. Постановка проблеми. Такий етап включає виявлення та опис проблемної ситуації та збір інформації, необхідної для вирішення проблеми.

2. Комплексний аналіз проблемної ситуації:
2.1. Графоаналітичний метод "Квадрат потенціалу" [6]. Дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності. Таким чином, встановлюється наявна стратегічна прогалина.

2.2. SWOT-аналіз. Аналіз сильних та слабких сторін організації з врахування можливостей і загроз зовнішнього середовища [2].

2.3. SPACE-аналіз. Дозволяє визначити напрям використання стратегії, що компенсує

розрив між наявним та потенційним бізнесом (атакуючий, конкурентний, захисний, консервативний) [5].

2.4. Позичювання конкретних СОБ підприємства на матрицю АДЛ. Цей метод дозволяє звузити широкий діапазон різнонаправлених стратегій для кожної бізнес-одиниці [4].

2.5. Розробка можливих варіантів стратегії.

3. Вибір рішення:

3.1. Визначення критеріїв вибору.

3.2. Вибір стратегій, що відповідають обраним критеріям.

3.3. Оцінка наслідків та уточнення результатів, що будуть досягнуті внаслідок реалізації кожної з альтернатив.

3.4. Вибір оптимальної стратегії, що дозволить компенсувати стратегічну прогалину.

4. Впровадження стратегії:

4.1. План реалізації обраної стратегії.

4.2. Контроль ходу реалізації стратегії та внесення коректив за необхідністю.

4.3. Оцінка вирішення проблеми та виникнення нової ситуації.

ВИСНОВКИ

Отже, в дослідженні шляхом аналізу та систематизації різноманітних теоретичних підходів до процесу формування стратегії підприємства, було запропоновано комплексний підхід до процесу визначення стратегії. Наведена послідовність етапів розробки стратегії дає змогу визначити найбільш ефективний варіант стратегії з економічного потенціалу підприємства, з урахуванням перспектив розвитку галузі, конкурентної ситуації на ринку та багатьох інших факторів, що впливають на успішність функціонування конкретних господарських структур. Перспективою подальших наукових досліджень буде розробка методики оцінювання ефективності розробки та реалізації стратегій з урахуванням зміни ринкового середовища.

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.

2. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / Л.В. Балабанова. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Знання, 2005. — 301 с.

3. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк., 1995. — 266 с.

4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Алерта, 2008. — 478 с.

5. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / В.А. Полторак. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 387 с.

6. Прокопенко О.В. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з курсу управління потенціалом підприємства СумДУ / О.В. Прокопенко, Ю.С. Шипуліна. — Суми: СумДУ, 2005. — 44 с.

7. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Г.В. Назаровата ін. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 382 с.

8. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.

References:

1. Ansoff, I. (2003), *Novaja korporativnaja strategija* [New corporate strategy], SPb, St. Petersburg, Russia.

2. Balabanova, L.V. (2005), *SWOT Analiz — osnova formuvannia marketynhovykh stratehij: navch. posibnyk* [SWOT Analysis is the basis of the formation of marketing strategies: teaching manual], 2nd ed., Znannia, Kyiv, Ukraine.

3. Herasymchuk, V.H. (1995), *Rozvytok pidpryemstva: diahnostyka, stratehiia, efektyvnist* [Enterprise development: diagnostics, strategy, efficiency], Vyscha shk., Kyiv, Ukraine.

4. Hordiienko, P.L. Didkovs'ka, L.H. and Yashkina, N.V. (2008), *Stratehichnyj analiz: navch. posibnyk* [Strategic analysis: teaching manual], 2nd ed., Alerta, Kyiv, Ukraine.

5. Poltorak, V.A. (2003), *Marketynhovi doslidzhennia: navch. posibnyk* [Marketing researches: teaching manual], Tsentri navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. Prokopenko, O.V. and Shypulina, Yu.S. (2005), *Metodychni vkazivky do vykonannia kursovoi roboty z kursu upravlinnia potentsialom pidpryemstva* [Methodical instructions for conducting course work on the course of enterprise management potential], SumDU, Sumy, Ukraine.

7. Ivanov, Yu.B. Tyschenko, O.M. and Nazarova, H.V. (2006), *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpryemstva: monohrafiia* [Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise: monograph], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

8. Fedonin, O.S. Riepina, I.M. and Oleksiuk, O.I. (2004), *Potentsial pidpryemstva: formuvannia ta otsinka: navch. posibnyk* [Potential of the enterprise: formation and evaluation: teaching manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2018 р.