

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Особливості сучасних ринкових відносин, які пов'язані з глобалізацією та посиленням конкурентної боротьби між державами, регіонами, компаніями, обумовили необхідність пошуку підприємствами напрямків розвитку, які забезпечують їм суттєві переваги перед конкурентами. Одним з таких напрямків є розробка стратегії розвитку підприємств, яка стає першочерговим завданням у вирішенні проблем їх стабільного функціонування на довгострокову перспективу.

Практично всі дослідники теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяють б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища і адаптації до нових умов. Різним аспектам теорії стратегії присвячено праці Л. Абалкіна, І. Ансоффа, О. Амоші, Дж. Блайта, О. Воронова, І. Гуркова, Д. Джоббера, П. Дойля, Дж. Еванса, Я. Жаліло, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Фатхутдинова та ін.

Проте, незважаючи на вагомий напруцювання, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню стратегічного управління та особливостям розробки стратегії підприємств сфери виробництва споживчих товарів, що викликає об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних напруцювань у цій сфері.

Метою статті є розробка методологічних підходів до процесу формування конкурентоорієнтованої стратегії розвитку підприємств—виробників споживчих товарів, в основу яких покладено взаємозв'язок стадій економічного роз-

витку підприємств та їх стратегічних типів.

Сфера виробництва споживчих товарів відіграє важливу стратегічну роль у суспільстві, оскільки пріоритетом економічної і соціальної політики держави є створення умов для забезпечення зростання добробуту населення. Підприємства цієї сфери виробляють продукцію, яка належить до споживчих товарів та є основою формування розвинутого споживчого ринку.

Відповідно до прийнятої у теорії і практиці системи класифікації за призначенням споживчі товари — це товари, які використовуються споживачами для особистого споживання. Виходячи з цього, підприємства—виробники споживчих товарів — це суб'єкти підприємницької діяльності, які виробляють продукцію для особистого споживання, що забезпечує життєдіяльність споживачів за рахунок задоволення їх потреб в товарах широкого вжитку та об'єднуються в галузі за спільністю мети використання продукції і технологічних процесів виробництва, що характеризуються виробничим циклом з короткою тривалістю.

Використовуючи Національний класифікатор України щодо видів економічної діяльності (ДК 009:2005), який гармонізовано з міжнародною класифікацією видів економічної діяльності Європейського Союзу NACE, і вищенаведене визначення, до названих підприємств відносимо об'єкти секції D.

Дослідження ринку виробництва споживчих товарів, де функціонують означені підприємства, дозволило встановити тенденції, серед яких основними є: стабільність темпів економічного зростання; концентрація виробничих потуж-

ностей великих виробників разом зі збереженням значної кількості дрібних підприємств різних форм власності та підприємств-субститутів; посилення залежності від ринків сировини, паливно-енергетичних ресурсів; зростання фізичного та морального зносу виробничих фондів; вплив імпорту на посилення конкурентної боротьби за розширення сфер діяльності в умовах світогосподарських зв'язків; підвищення значущості інноваційно-інвестиційної активності; посилення вимог до якості продукції; індивідуалізація попиту споживачів на товари, і проаналізувати характер розвитку підприємств досліджуваних галузей в схожих умовах і за однаковими напрямками діяльності.

Це свідчить про поступове зближення їхніх стратегій і перетворення конкуренції у змагання однакових способів досягнення стратегічних цілей в умовах змін відносного конкурентного балансу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Тому в здатності до більш швидкого, порівняно з конкурентами, стратегічного пристосування та стратегічної еластичності до змін конкурентного середовища полягають стійкі конкурентні переваги підприємств—виробників споживчих товарів, а отже, стратегія розвитку пов'язана саме з їх досягненням.

За таким підходом стратегія підприємства визначається з трьох позицій: як спосіб досягнення стратегічних цілей; як характеристика призначення і місії діяльності підприємства на ринку; як обраний напрямок розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом. Оскільки підприємство на ринку не діє уособлено, а визначає свої можливості порівняно з конкурентами з метою зміцнення позиції в конкурентній боротьбі за споживачів, стратегія забезпечення конкурентоспроможності трактується як конкурентоорієнтована стратегія. Вона являє собою систему послідовних дій підприємств—виробників споживчих товарів щодо досягнення стратегічних цілей підприємств, які полягають у забезпеченні конкурентоспроможності та

стійких переваг порівняно з конкурентами, виходячи зі специфіки сучасної конкуренції на ринку виробництва споживчих товарів.

Конкурентоорієнтована стратегія для кожного окремого підприємства сфери виробництва споживчих товарів буде мати різний склад і обґрунтування вибору залежно від специфіки умов функціонування, особливостей характеристики підприємства, стану конкуренції та кількості і характеристики конкурентів.

Процес формування конкурентоорієнтованої стратегії, яка забезпечить конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової конкуренції, на наш погляд, включає такі елементи (рис. 1).

Кожен етап розробки стратегії підприємства потребує специфічних процедур і методик, які об'єднує одна мета — оптимізація діяльності підприємства у відношенні до конкурентів в одному і тому конкурентному середовищі.

Завдання розробників стратегії полягає в тому, щоб визначити, яку саме стратегію обрати, щоб мати вигравш на ринку, де підприємство функціонує.

Практика свідчить, що інтенсивність впливу факторів конкурентного середовища на діяльність підприємства досить висока, а рівень конкуренції рік у рік посилюється через нові ринкові відносини і глобалізацію економіки. Тому постійне дотримання обраної стратегії, яка при орієнтації на споживачів тривалий час забезпечує прибутковість, на певному етапі розвитку підприємства може послабити його адаптацію до змін ситуації на ринку. Цей постулат закладено нами в основу розробки стратегії. Формування стратегії в умовах конкуренції має передбачати максимізацію конкурентних переваг підприємства, які залежать від його компетенцій, що обмежуються впливом факторів конкурентного середовища.

Виходячи з таких позицій, запропоновано для підприємств — виробників споживчих товарів застосовувати процес розробки стратегії, який характеризує систему взаємодіючих напрямків за умови, що ефективність одного забезпечує успіх наступного (рис. 2).

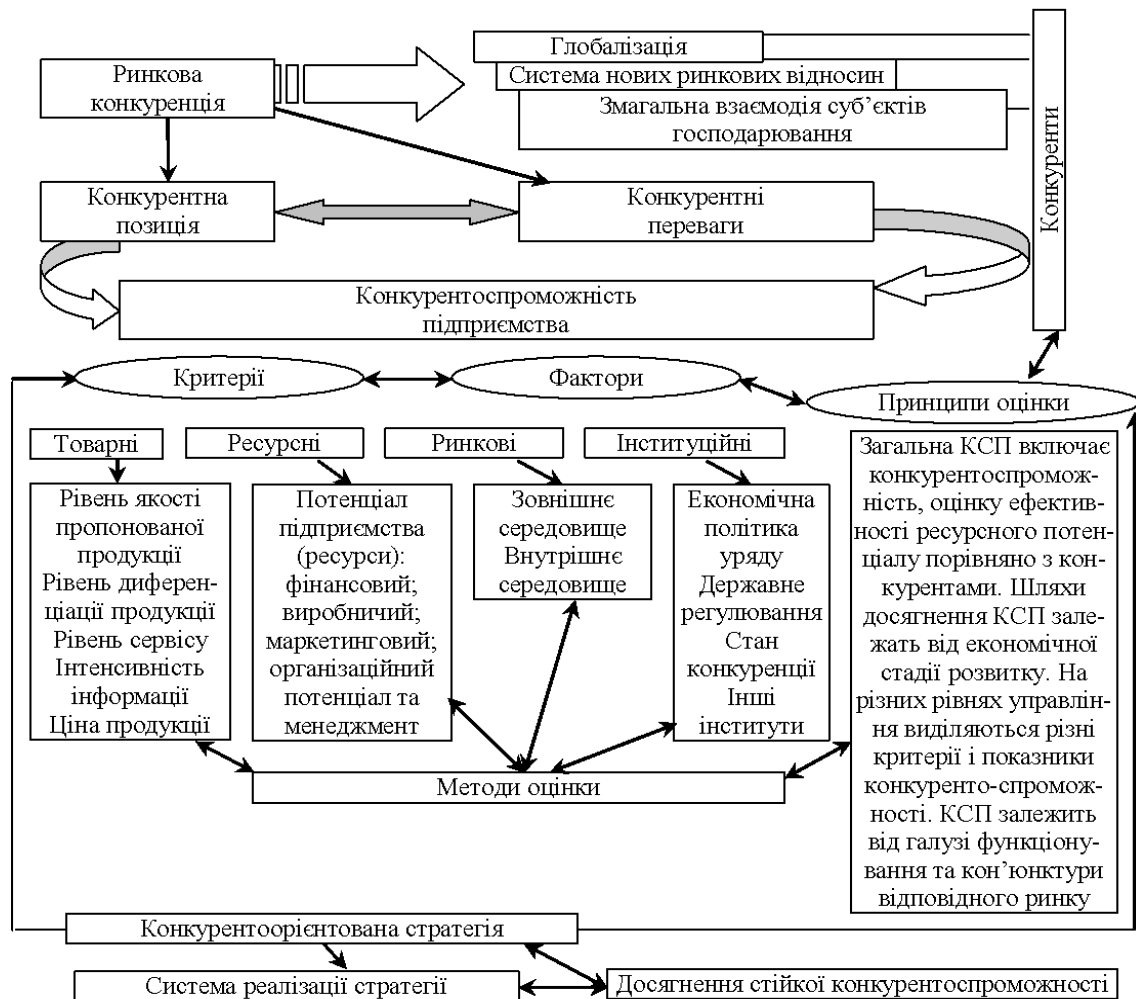


Рис. 1. Концептуальна схема формування конкурентоорієнтованої стратегії

Формулювання місії і обґрунтування цілей підприємства допоможе визначити пріоритети і обсяг досліджень, необхідних для розробки стратегії, посилити позицію підприємства та сформувати громадську думку. Актуальність заяв про місію підтверджується проведеними у США дослідженнями. 80% британських компаній [1, 2] та 45% великих корпорацій у Нідерландах [3] також мають заяви про місію або схожі на них документи.

Це дозволяє дійти висновку, що письмове викладення місії дозволяє покращити комунікацію.

Опитування керівників підприємств сфери виробництва споживчих товарів Дніпропетровського регіону показало, що глибоке розуміння сутності місії є тільки у 3% керівників; формальний підхід до

місії як необхідного компонента бізнес-плану відзначають 40% опитаних, практичне значення її проголошення не пояснив ніхто.

Тому актуальним стає перетворення ролі місії як формального елемента стратегії в теперішній ситуації у визначальну при обґрунтуванні власної стратегії розвитку. Як правило, формулювання місії складається з трьох складових: визначення підприємства як суб'єкта ринкової діяльності; основної мети, яку воно повинно досягти; засобів досягнення прагнень і намагань.

Місія є головним критерієм підприємства, що впливає на вибір його стратегії. Сфера виробництва споживчих товарів пов'язана передусім з інтенсивним розвитком, а отже, для того, щоб утримати



Рис. 2. Процес розробки стратегії підприємств–виробників споживчих товарів

споживачів своєї продукції, потрібно мобільно змінювати стратегію, структуру і культуру відносин між конкурентами і зовнішнім середовищем.

Для визначення компонентів місії підприємств–виробників споживчих товарів слід передбачити: за допомогою виробництва якої продукції підприємство хоче досягнути основної мети; на основі якої технології; в яких сегментах ринку.

Оскільки підприємства сфери виробництва споживчих товарів належать до регіонально орієнтованих, то передбачення є набором конкретних елементів: очікувані сегменти ринку, рівень конкурентоспроможності і прибутку.

Для кожного окремого підприємства їхня характеристика буде залежати від законодавчого чинника (правова база, законодавчі та регламентуючі акти, ступінь регулювання сфери діяльності державою); динамічного розвитку та рівня менеджменту підприємства (компетентність, амбітність, реальне сприйняття зовнішнього впливу, усвідомлення своєї компетенції тощо).

Таким чином, в процесі розробки стратегії, спираючись на ідентичність функціонування в конкретній стратегічній групі, підприємство–виробник споживчих товарів має можливість через місію заявити про себе, а більш переконливе, реальне її викладення і доведення до споживача продукції зможе забезпечити успіх на ринку.

Аналіз діяльності підприємств сфери виробництва споживчих товарів дає змогу виділити їх цілі в умовні групи: забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства; відносної частки ринку; рівня прибутку, достатнього для самофінансування діяльності; обсягу основної діяльності, достатнього для зростання прибутку; фінансових показників; іміджу підприємства на ринку функціонування тощо.

Проте уявити місію і цілі підприємства неможливо без аналізу галузі діяльності і власних можливостей для функціонування в ній.

Стратегічний аналіз – найбільш критичний етап, який займає багато часу в

процесі розробки стратегії. Він включає оцінку тенденцій в галузі, оцінку впливу факторів конкурентного середовища і оцінку внутрішніх можливостей підприємства. Така оцінка може бути проведена тільки на основі достатньої і достовірної інформації.

Стосовно досліджуваних підприємств сфери виробництва споживчих товарів існує два види конкурентів: за однорідною продукцією (реалізується приблизно однакова продукція, вироблена за подібною технологією) та конкуренти за функціями (на ринок приходять підприємства, для яких виробництво споживчих товарів не є основним видом діяльності).

Інформацію про конкурентів першого типу простіше відслідковувати, оскільки і споживачі, і постачальники практично ті самі. Несподіванки можуть підстерігати при виході на ринок нового конкурента. Не слід зневажати появу дрібних підприємств, які за рахунок своєї мобільності можуть значно знизити ціну і на цій основі залучити клієнтів.

Конкурентів другого типу визначити складніше, бо їх основний сегмент діяльності інший, тому найчастіше присутність такого конкурента відчувається через зниження попиту. Визначивши коло конкурентів, менеджмент підприємства повинен оцінити їх технологічний рівень та підхід до інновацій. Часто останнє залежить не стільки від рівня технічного озброєння, скільки від творчості і винахідливості інженерних кадрів. Недооцінка цього фактора стає причиною зменшення обсягів реалізації виробленої продукції.

Таким чином, аналіз галузі повинен дати такі результати для підприємства: перелік основних конкурентів за однорідною продукцією за їх часткою ринку і поведінкою на ньому, особливо відносно технологічних інновацій. Бажано виділити головних чи головного конкурента, виявити підприємства-новачки на освоєному підприємством цільовому ринку, у тому числі дрібні, порівняти власні показники з досягненнями конкурентів за доступною інформацією, приділивши увагу продукції. Зарубіжна практика називає це еталонним тестуванням.

Підприємства-виробники споживчих товарів мають схожі проблеми, що пояснюється специфікою діяльності в одній сфері, де виробничий цикл характеризується короткою тривалістю, а тому на різних стадіях економічного розвитку підприємств конкурентні переваги мають різні цінності, наповнення, вплив на рівень конкурентоспроможності. Можливість управління ними залежить від ступеня зростання підприємства і відповідальності менеджменту за майбутні досягнення. Тому нами запропоновано виділяти стадії економічного розвитку підприємств-виробників споживчих товарів: початкову, розвиваючу, конкурентну, інвестиційну [4, с. 232–235].

Використовуючи шкалу І. Ансоффа, результати експертної оцінки, проведеної керівниками підприємств-виробників споживчих товарів і науковцями, визначено умови формування конкурентних переваг на кожній стадії розвитку досліджуваних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Стадії економічного розвитку підприємств-виробників споживчих товарів та умови формування конкурентних переваг

Стадія економічного розвитку	Умови формування конкурентних переваг	Цілі підприємства
Початкова	$0,20 \leq K_{KT} \leq 0,40$	Функціонування підприємства з метою забезпечення беззбитковості діяльності, утримання сегмента цільового ринку
Розвиваюча	$0,40 \leq K_{KT} \leq 0,60$	Збільшення частки ринку, зростання грошових потоків, фінансування пріоритетів розвитку на тривалу перспективу
Конкурентна	$0,60 \leq K_{KT} \leq 0,80$	Набуття конкурентних переваг для формування певної конкурентної позиції на цільовому ринку
Інвестиційна	$0,80 \leq K_{KT} \leq 1,0$	Досягнення стійких конкурентних переваг, інвестиційна привабливість

Примітка: K_{KT} – інтегральний коефіцієнт конкурентних переваг підприємства.

Звичайно, за умов сучасного розвитку конкуренції, наслідків глобалізації і мінливості конкурентного середовища, змін цілей власників бізнесу не можна стверджувати, що кожне підприємство сфери виробництва споживчих товарів повинно пройти вказані стадії розвитку. Для деяких з них достатньо досягти конкурентоспроможності в певному сегменті ринку, для інших нові умови господарювання впливатимуть на подальшу долю розвитку бізнесу. Інвестиційна стадія не характеризується як досягнення абсолютного рівня розвитку підприємства. Залежно від створених конкурентних переваг можливе розширення бізнесу, диверсифікація виробництва, вихід на національний, міжнародний ринки тощо. Чим більше наближається коефіцієнт до 1, тим більша вірогідність підприємства перетворитися в інвестора, прийняти рішення про вихід з бізнесу, тобто можлива у подальшому стадія виходу з ринку тощо.

Різні цілі підприємств-виробників споживчих товарів на відповідних стадіях економічного розвитку викликають необхідність уточнення позиції господарського суб'єкта на ринку та його стратегічного типу. Формуючи конкурентоорієнтовану стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства.

В основу віднесення підприємств-виробників споживчих товарів до стратегічних типів пропонується покласти детермінанти: конкурентної позиції, конкурентних переваг, рівня конкурентоспроможності продукції та власне підприємства.

Конкурентна позиція визначається за відносною часткою цільового ринку, широтою асортименту на підставі матриці Портера; конкурентні переваги – за темпами зростання масштабів діяльності, відносним рівнем витрат, співвідношенням ціна/якість. Оцінку рівня конкурентоспроможності продукції доцільно проводити за матрицею Нільсона, де за споживчими і економічними характеристиками автором запропоновано виділяти п'ять груп підприємств стосовно їх успіху на ринку, виходячи зі 100-бальної си-

стеми оцінювання. Використовуючи матрицю Нільсона для оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваних конкурентів, де за критерії конкурентоспроможності прийнято якість і ціну, ми пропонуємо модифікувати її, ввівши 100-бальну якісну оцінку за п'ятьма групами успіху на ринку. Оцінка в межах «нижче середнього» рівня дається у двох інтервалах: 1 група – від 0 до 20 балів та 2 – від 20 до 35; «середній» рівень теж поділяється на два інтервали: 3 – від 35 до 50 балів та 4 – від 50 до 70 балів; 5 – «вище середнього» рівня – 70–100 балів. Номенклатура кондитерської продукції була ідентичною за класифікацією, споживачі – за рівнем платоспроможності [5, с. 48–52]. Вагомість окремих показників визначено за результатами опитування споживачів.

Конкурентна позиція за показниками відносної частки ринку в регіоні і широти асортименту досліджувалися за даними діяльності базового підприємства-виробника споживчих товарів та його конкурентів. Господарські суб'єкти, що знаходяться в діапазоні за темпами зростання більше 10% та часткою ринку від 10%, – «зірки», відповідно від 10% та нижче 5% – «знаки питання»; від 10% та нижче 5% – «дійні корови», до 10% та нижче 1% – «собаки». Підприємство, яке входить у ринкову позицію «зірки» є компанією-еталоном. Для характеристики різних стратегічних типів підприємств сфери виробництва споживчих товарів пропонується використовувати таку шкалу порівняння K_{II} (K_{II} – конкурентна позиція) підприємств-конкурентів з аналогічним показником компанії-еталона (K_E): $0,8K_E \leq K_{II} \leq 1,0K_E$; $0,5K_E \leq K_{II} \leq 0,7K_E$; $0,2K_E \leq K_{II} \leq 0,5K_E$; $0 \leq K_{II} \leq 0,2K_E$.

Рівень конкурентоспроможності підприємства розраховується за інтегральною оцінкою показників фінансового, виробничого, маркетингового, організаційного потенціалу та менеджменту [6, с. 122–126].

Зважаючи на те, що зростання показників обсягу продукції не завжди пов'язано з підвищенням ефективності діяльності, нами пропонується виділити в окремий блок фінансові показники, а саме: рівень рентабельності продажів та

ефективності використання активів (оборотність засобів) [7, с. 190–194]. Як параметри-нормативи взято середньогалузеві показники по відповідній галузі сфери виробництва споживчих товарів.

Виходячи з вищенаведених міркувань та за результатами аналізу відкритої інформації про діяльність підприємств, опрацьованими методиками розрахунку показників, експертними оцінками керівників підприємств–виробників споживчих товарів, економістів-науковців щодо типології підприємств нами виділено детермінанти і умови віднесення підприємств до стратегічних типів: «лідери» галузі, конкурентні підприємства, ліберальні підприємства, підприємства-«невдахи», підприємства-«початківці» (табл. 2).

стадій розвитку підприємств–виробників споживчих товарів та їх стратегічних типів ми пропонуємо використовувати багатовимірний простір (рис. 3).

Такий підхід є принципово важливим для обґрунтування конкурентоорієнтованої стратегії та механізмів її формування і реалізації.

Слід підкреслити, що акцентування уваги на одному або декількох напрямках без ранжування їх значущості або неухважності до будь-якого з них, особливо забезпечення конкурентоспроможності продукції, може автоматично перевести підприємство у стадію виходу з ринку.

Таким чином, визначення стадій економічного розвитку підприємств–виробників споживчих товарів є основою

Таблиця 2

Стратегічні типи підприємств–виробників споживчих товарів

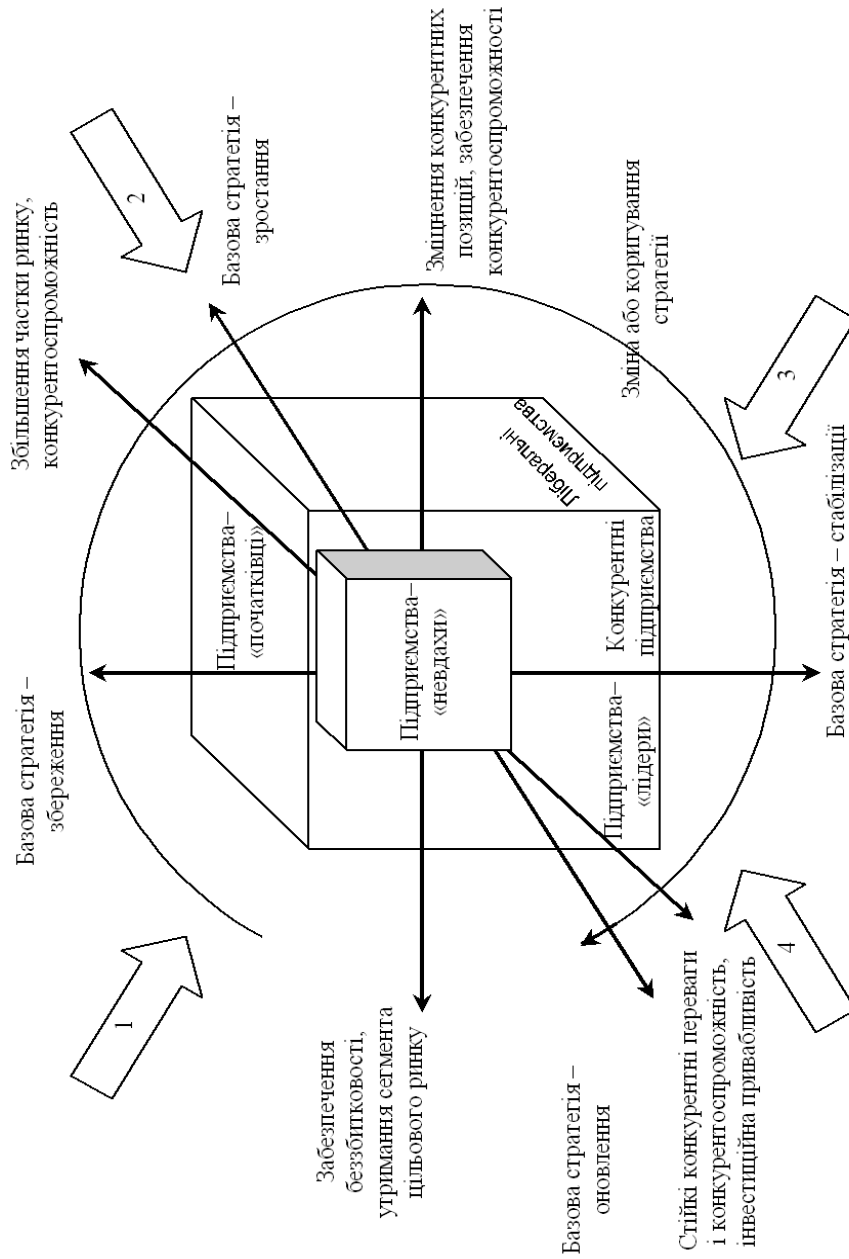
Детермінанти віднесення	Умовні позначення	Стратегічні типи підприємств				
		«Лідери»	Конкурентні	Ліберальні	«Початківці»	«Невдахи»
Конкурентна позиція	K_E – компанія-еталон $K_{П}$ – інтегральний коефіцієнт конкурентної позиції	K_E	$0,8K_E \leq K_{П} \leq 1,0K_E$	$0,5K_E \leq K_{П} \leq 0,8K_E$	$0,2K_E \leq K_{П} \leq 0,5K_E$	$0 \leq K_{П} \leq 0,2K_E$
Конкурентні переваги	$K_{КП}$ – інтегральний коефіцієнт конкурентних переваг	$0,80 \leq K_{КП} \leq 1,0$	$0,60 \leq K_{КП} \leq 0,80$	$0,40 \leq K_{КП} \leq 0,60$	$0,20 \leq K_{КП} \leq 0,40$	$0 \leq K_{КП} \leq 0,20$
Конкурентоспроможність продукції	$K_{ХР}$ – рівень конкурентоспроможності продукції (бали)	Вище середнього – 70–100	Середній – 50–70	Середній – 35–50	Нижче середнього – 20–35	Нижче середнього – 0–20
Конкурентоспроможність підприємства	$K_{СП}$ – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	K_E	$0,70K_E \leq K_{СП} \leq 1,0 K_E$	$0,40K_E \leq K_{СП} \leq 0,70K_E$	$0,20K_E \leq K_{СП} \leq 0,40K_E$	$0 \leq K_{СП} \leq 0,2K_E$
Фінансові показники ефективності	R_c, R_i – рентабельність середньогалузева і підприємства O_c, O_i – оборотність активів середньогалузева і підприємства	$R_i > R_c$ $O_i < O_c$	$R_i < R_c$ $O_i < O_c$	$R_i > R_c$ $O_i \geq O_c$	$\emptyset > R_i < R_c$ $O_i > O_c$	$\emptyset > R_i$ $O_i > O_c$

Підприємства-«початківці» є перспективними, оскільки наведена їх характеристика пов'язана з початком діяльності на ринку, який вони освоюють. Це можуть бути новостворені підприємства, підприємства, які перейшли з іншого сегмента ринку чи змінили спеціалізацію. У міру нарощування масштабів виробництва вони можуть перейти до іншої стадії розвитку.

Для вибору конкурентоорієнтованої стратегії за взаємозв'язком економічних

обґрунтування вибору конкурентоорієнтованої стратегії, яка орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності і стійких конкурентних переваг порівняно з конкурентами.

Віднесення підприємств сфери виробництва споживчих товарів до стратегічних типів дозволяє провести порівняльну характеристику конкурентів на цільовому ринку стає засобом заохочення підприємств–виробників споживчих товарів до зростання і досягнення якіс-



1 – зона початкової стадії розвитку підприємства; 2 – зона розвиваючої стадії розвитку підприємства; 3 – зона конкурентної стадії розвитку підприємства; 4 – зона інвестиційної стадії розвитку підприємства.

Рис. 3. Багатовимірний простір вибору конкурентоорієнтованої стратегії підприємств – виробників споживчих товарів

но нового рівня конкурентоспроможності або пошуку шляхів його збереження.

Вибір конкурентоорієнтованої стратегії у багатовимірному просторі за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств–виробників споживчих товарів і стратегічних типів дозволяє обґрунтувати їхню стратегічну поведінку стосовно переходу на більш зрілу стадію розвитку або уникнення повернення на попередні стадії. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.

Список використаної літератури

1. Kellway Lucy. Men with a Mission // *Financial Times*. – 1993. – May. – P. 8.
2. Humble J., Jackson D., Thomson A. The Strategic Power of Corporate Values // *Long Range Planning*. – №6. – 1994. – P. 28–42.
3. Banens H. Van Strategisch Management naar Koers Management // *Holland Management Review*. – 1995. – №43. – P. 62–72.
4. Павлова В.А. Формування конкурентних переваг підприємств на різних стадіях економічного розвитку / В.А. Павлова // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2006. – № 5. – С. 232–235.
5. Павлова В.А. Матричні методи моделювання конкурентоспроможності підприємства / В.А. Павлова // *Академічний огляд*. – 2005. – № 2. – С. 48–52.
6. Павлова В.А. Інформаційно-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.А. Павлова // *Культура народів Причорномор'я. Серія: Економічні науки*. – 2006. – № 80 – С. 122–126.
7. Павлова В.А. Кластери як елемент управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова // *Держава та регіони*. – 2006. – № 1. – С. 190–194.