

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137.2

Т.І. ЛЕПЕЙКО, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Д.В. КІПА, аспірант
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано особливості формування конкурентної стратегії підприємства, визначено концептуальні положення цього процесу. Розроблено механізм формування конкурентної стратегії, реалізація якого дозволить підприємству зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію. Проаналізовано основні принципи, функції, інструментарій формування конкурентної стратегії. Запропоновано та обґрунтовано нормативно-правове, організаційне, ресурсне та інформаційне забезпечення механізму формування конкурентної стратегії підприємства.

Ключові слова: конкурентна стратегія, механізм формування конкурентної стратегії, конкурентоспроможність, принципи, загальна стратегія підприємства, концепція, нормативно-правове забезпечення, організаційне забезпечення, ресурсне забезпечення, інформаційне забезпечення.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Усвідомлення необхідності стратегічного типу управління в умовах динамічних змін пояснює зростаючу роль стратегічного менеджменту в діяльності більшості українських підприємств. Ураховуючи нестабільність ринкових процесів, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції, особливе місце в системі стратегічного управління займає розробка та реалізація конкурентної стратегії, що дозволить підприємству досягти довгострокових конкурентних позицій у своїй галузі. Розробка конкурентної стратегії, по суті, полягає в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими мають бути його цілі і які засоби та дії знадобляться для досягнення цих цілей [1, с. 26]. Тому для забезпе-

чення формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства необхідно запропонувати систему конкретних заходів, що включає сукупність елементів, у результаті взаємодії яких забезпечується процес формування конкурентної стратегії. Взаємозв'язок між елементами цієї системи відображає механізм формування конкурентної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми і на які спирається автор. Концептуальні основи формування та реалізації конкурентної стратегії висвітлено в працях відомих зарубіжних та вітчизняних науковців: Ю. Іванова [2], Л. Кривенко [3], В. Павлової [4], М. Портера [1], А. Стрікланда [5], А. Томпсона [5] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю. Низка питань щодо ме-

ханізмів формування конкурентної стратегії підприємства в умовах мінливого навколишнього середовища залишаються недостатньо дослідженими. Існує необхідність подальших теоретико-практичних досліджень у цьому напрямі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є розробка теоретико-прикладних положень щодо визначення та обґрунтування складових механізму формування конкурентної стратегії. Для досягнення мети наукового дослідження поставлено та вирішено такі завдання: 1) уточнити сутність механізму формування конкурентної стратегії; 2) розкрити особливості формування конкурентної стратегії; 3) розробити механізм формування конкурентної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії утворюють певний механізм. Тому розуміючи під механізмом формування конкурентної стратегії сукупність системних елементів, що забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства на ринку в конкуренції та сприяють досягненню цілей конкурентної боротьби з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначимо основні його складові.

Головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, забезпечення.

В основі функціонування механізму формування конкурентної стратегії лежить загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності. Концепція ж являє собою комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досяг-

нення конкретної мети. Вона повинна базуватися на поєднанні ринкових та ресурсних підходів, акцентуючи увагу на специфіці ринку, технологічних новаціях виробництва продукції, розширенні торговельних відносин тощо.

Необхідно зазначити, що формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим елементом механізму є принципи формування конкурентної стратегії, до яких необхідно віднести (розроблено за [3]): цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення конкретних цілей); системність (урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії); обмеженість ресурсів; комплексність (урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії); альтернативність (вибір конкурентної стратегії з великої кількості); оптимальність (досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління); послідовність дій, які становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу; керованість (процес впливу керуючої системи на керовану); гнучкість (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища); ефективність (реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів).

Ефективна реалізація механізму формування конкурентної стратегії визначається наявністю відповідного забезпечення цього процесу, що включає в себе такі складові, як нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне. Під нормативно-правовим забезпеченням розуміється наявність законодавчих актів, необхідних для формування конкурентної стратегії підприємства: Конституція України, Господарський кодекс Украї-

ни, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України» тощо. Організаційне забезпечення передбачає формування та функціонування необхідних організаційних структур, які здійснюють дії з активізації, розвитку і контролю за досягненням цілей стратегії. Ресурсне забезпечення, до складу якого входять фінансове, кадрове та матеріально-технічне, відіграє не останню роль у формуванні конкурентної стратегії. Саме ресурсне забезпечення виступає тим базисом, який необхідний для здійснення всіх управлінських функцій та процедур у межах формування конкурентної стратегії. Інформаційне забезпечення являє собою сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що необхідні для ефективної розробки та реалізації управлінських рішень стосовно механізму формування конкурентної стратегії.

Поряд із зазначеними складовими забезпечення механізму формування конкурентної стратегії розглядаються функції управління, серед яких – планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Під функцією планування розуміється певний вид управлінської діяльності, який дозволяє вирішити питання цілепокладання та організаційно-ресурсного забезпечення досліджуваного процесу. За допомогою планування вирішуються завдання виявлення наявної конкурентної стратегії (визначення сильних та слабких місць, факторів впливу на процес формування), обґрунтування бажаної конкурентної стратегії та необхідного інструментарію для її формування та реалізації.

Функція організації спрямована на структурування та розподіл усіх робіт у рамках механізму, вона забезпечує встановлення взаємовідносин між підрозділами підприємства та розподіл функціональних обов'язків, створення необхідних умов для досягнення поставлених цілей, розробку структури управління. Головною властивістю цієї функції є

можливість упорядкування нормативно-правової, фінансово-економічної, техніко-технологічної, соціально-психологічної сторін діяльності підприємства.

Функція мотивації забезпечує активізацію діяльності щодо формування та реалізації конкурентної стратегії. На думку М. Портера [1], мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процесі формування та впровадження обраної стратегії, здійснюють значущий вплив на вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії. На сучасному підприємстві функція мотивації полягає в створенні умов для зацікавленості учасників формування та реалізації стратегії, моральному та матеріальному стимулюванні. У свою чергу, завдяки впливу на спонукальні мотиви персоналу можливе підвищення якості процесу формування конкурентної стратегії зокрема та більш ефективне функціонування підприємства взагалі.

Контроль формування конкурентної стратегії є заключною функцією, яка забезпечує зворотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень у цій сфері. Основними завданнями контролю є: визначення базових показників для перевірки; оцінка та порівняння стану об'єкта, що контролюється, відповідно до прийнятих нормативів та стандартів; виявлення причин наявних відхилень; здійснення коригування. Успіх реалізації розробленої конкурентної стратегії підприємства залежатиме від діючої системи контролю, який здійснюється не тільки протягом етапу її формування, але й реалізації.

Ефективність контролю значною мірою залежить від функції регулювання, яка полягає в забезпеченні узгодженості дій всіх функцій системи управління. Регулювання в першу чергу спрямоване на коригування стратегії та процесу її формування, що забезпечує своєчасність та адекватність сформованих цілей і завдань стосовно розробки конкурентної стратегії.

На підставі узагальнення діяльності вітчизняних промислових підприємств

визначено інструментарій, використання якого можливе в процесі формування конкурентної стратегії: аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту, аналіз структури стратегічного потенціалу, особливостей галузі, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання, матриця «Продукт–ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» тощо.

Отже, механізм формування конкурентної стратегії наведено на рис. 1.

Процес формування конкурентної стратегії включає такі етапи: визначення цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічного потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформуванню нових, формулювання множини конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії.

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдань, що потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів.

З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті та вагомості шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху під-

приємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого механізму, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання множини конкурентних стратегій запропоновано здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії. Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок. Таким чином, в умовах нестабільного розвитку економіки та посилення конкуренції важливе місце в управлінні підприємством займає формування та реалізація конкурентної стратегії. Наведений механізм формування конкурентної стратегії, основними елементами якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, нормативно-правове, організаційне, ресурсне та інформаційне забезпечення, дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки конкурентної стратегії підприємства. Запровадження запропонованого механізму на підприємстві дозволить зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію не тільки на

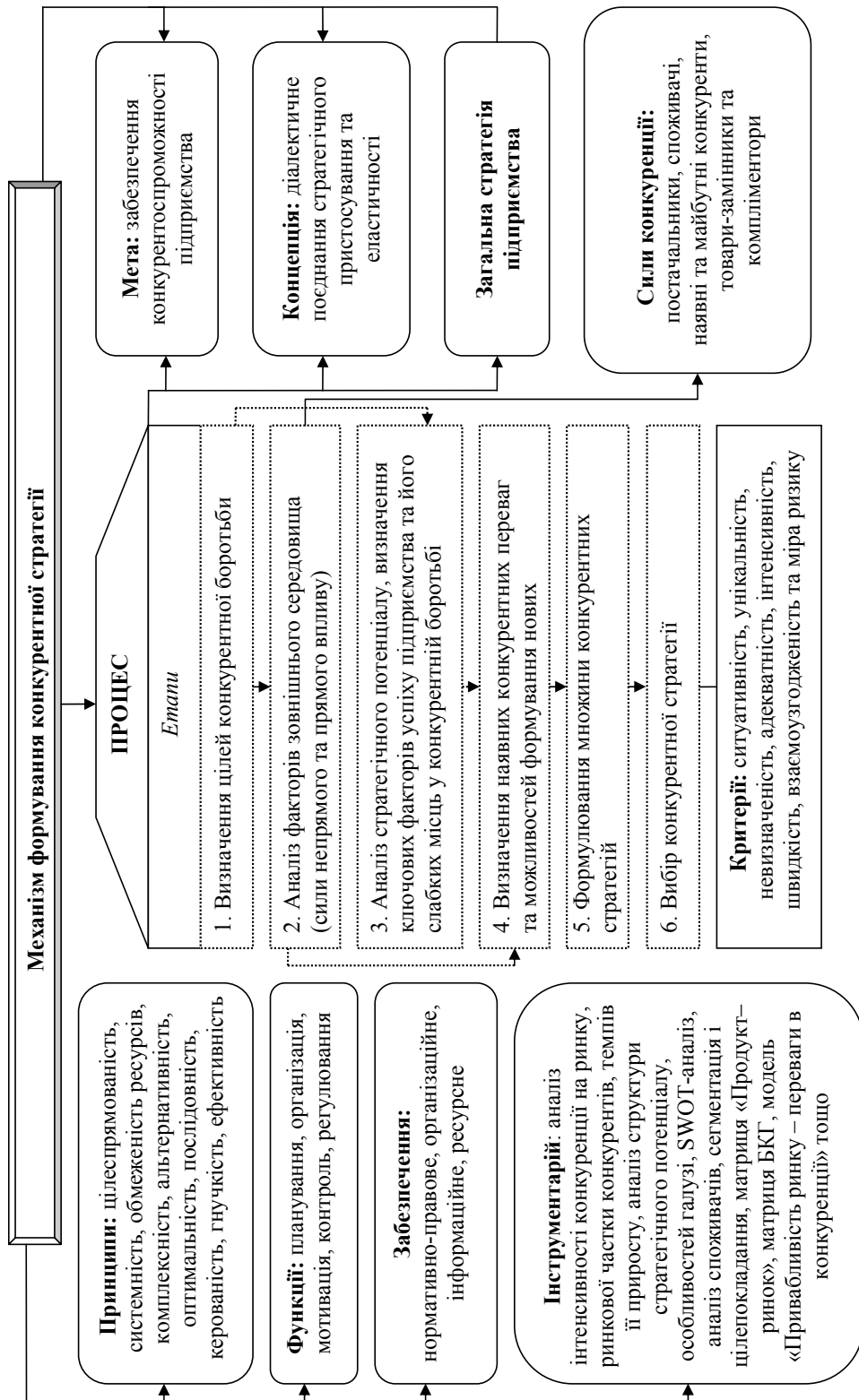


Рис. 1. Механізм формування конкурентної стратегії (розроблено авторами)

регіональному і національному ринку промислових товарів, але й на глобальному.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

2. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання / Ю.Б. Иванов [та ін.]; ред. Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: ВД «ІН-ЖЕК», 2006. – 382 с.

3. Кривенко Л.В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методо-

логия, практика: монография / Л.В. Кривенко, В.М. Милашенко, С.В. Кривенко; Гос. вуз «Укр. акад. банк. дела Нац. банка Украины». – Полтава: ПУЭТ, 2012. – 256 с.

4. Павлова В.А. Конкурентоспособність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд.: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

Обоснованы особенности формирования конкурентной стратегии предприятия, определены концептуальные положения этого процесса. Разработан механизм формирования конкурентной стратегии, реализация которого позволит предприятию занять и удерживать в долгосрочной перспективе сильную конкурентную позицию. Проанализированы основные принципы, функции, инструментарий формирования конкурентной стратегии. Предложено и обосновано нормативно-правовое, организационное, ресурсное и информационное обеспечение механизма формирования конкурентной стратегии предприятия.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, механизм формирования конкурентной стратегии, конкурентоспособность, принципы, общая стратегия предприятия, нормативно-правовое обеспечение, организационное обеспечение, ресурсное обеспечение, информационное обеспечение.

Features of formation of the competitive strategy of the enterprise are substantiated; conceptual positions of this process are defined. The mechanism of formation of competitive strategy is designed, the implementation of which will enable the company to take and hold in the long term a strong competitive position. Basic principles, functions, tools of creating a competitive strategy are analyzed. Regulatory and legal, organizational, resource and information provision of the mechanism of formation competitive strategy of the enterprise are proposed and substantiated.

Key words: competitive strategy, mechanism of formation of the competitive strategy, competitiveness, principles, the overall business strategy, regulatory provision, organizational provision, resource provision, information provision.

Одержано 5.09.2014.