

УДК 339.137.2

Ніколаєва А.М. , к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

## **СТРАТЕГІЧНЕ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

У статті узагальнено теоретичні підходи до формування моделей стратегічного планування на підприємствах, виявлено їх недоліки. Запропоновано модель формування та реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства та визначено принципи, що повинні лежати в її основі.

Ключові слова: модель, бізнес-моделювання, конкурентні переваги, стратегія підприємства, стратегічне планування.

Nikolaeva A.

## **STRATEGIC BUSINESS MODELING ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF ITS COMPETITIVE ADVANTAGES**

At article the theoretical approaches to develop models of strategic planning in companies are generalized and revealed their shortcomings. The model formulation and implementation of strategies to achieve competitive advantage is proposed and the principles that should be at its core are defines.

Keywords: model, business modeling, competitive advantage, business strategy, strategic planning.

Николаева А.Н.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

В статье обобщены теоретические подходы к формированию моделей стратегического планирования на предприятиях, выявлены их недостатки. Предложена модель формирования и реализации стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия и определены принципы, которые должны лежать в её основе.

Ключевые слова: модель, бизнес-моделирование, конкурентные преимущества, стратегия предприятия, стратегическое планирование.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Тенденції загальноекономічної стабілізації, насичення вітчизняних ринків товарами, інтеграція економіки України до вимог СОТ і, як наслідок, загострення конкуренції обумовлюють необхідність впровадження комплексного стратегічного управління і, у першу чергу, його головної складової – формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства. У той же час, недостатня теоретична розробленість складної проблеми формування і реалізації таких стратегій на вітчизняному ринку, відсутність науково-обґрунтованих і апробованих рекомендацій щодо бізнес-моделювання вітчизняних підприємств в умовах конкурентного середовища обумовлюють необхідність розробки теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства.

Аналіз досвіду господарювання вітчизняних підприємств дозволяє говорити лише про застосування окремих елементів стратегічного управління на практиці, а саме: встановлення цілей (не завжди обґрунтованих); розробка окремих стратегій (насамперед маркетингових та інвестиційних), формування планів стратегічного типу (переважно у формі бізнес-планів), розробка та впровадження нових децентралізованих об'єктів стратегічного управління, впровадження окремих інформаційних технологій. Таким чином, формування процесів, що забезпечують конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі, викликає необхідність розробки моделі формування та реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг, яка має комплексний, скоординований підхід до розробки стратегій з урахуванням умов бізнес-середовища і індивідуальності кожного учасника господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Теорія та практика стратегічного менеджменту обґрунтувала наявність широкого кола моделей стратегічного управління та планування, в яких залежно від особливостей середовища та окремих підприємств, реалізовані основні принципи, інструменти та елементи [1-5 тощо]. У свою чергу, це свідчить про відсутність однозначного підходу серед науковців до формування та реалізації стратегій і, зокрема, стратегії досягнення конкурентних переваг на підприємствах. Поширені моделі організації процесу стратегічного планування проаналізовано у табл. 1 [5, с.431-439].

Таблиця 1

## Аналіз моделей стратегічного планування на підприємствах

Модель стратегічного планування	Суть моделі	Недоліки підходу
1	2	3
1. На основі „стратегічної прогалини”	Для освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і усунення слабких сторін діяльності підприємства використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, що допомагають заповнити „стратегічну прогалину”, насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.	На розробку варіантів заповнення „стратегічної прогалини” витрачається багато часу і грошей; більшість з цих варіантів може залишитися незатребуваними.
2. Базується на врахуванні ринкових переваг	Модель тісно пов’язана з використанням SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів власників підприємства, що беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.	Використання підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості власників. Різне трактування ринкових переваг різними групами акціонерів ускладнює складання стратегічних та тактичних планів, контроль за їх виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.
3. Орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства	Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність передбачає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на „стратегічну прогалину”.	Проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації.
4. Орієнтована на створення позитивного іміджу підприємства	Механізм формування позитивного іміджу охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.	Складність механізму формування позитивного іміджу підприємства.

5. Базується на врахуванні розмірів підприємств	Модель передбачає для великих підприємств використання планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Для малих підприємств використовується спрощений варіант стратегічного планування.	Для великих підприємств помилка у плануванні може призвести до збитків і навіть до банкрутства; необхідність витрачання значних коштів та часу на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів. Для малих підприємств якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління.
---	--	---

Процес стратегічного планування для кожного підприємства є індивідуальним явищем, оскільки залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Узагальнення цих підходів дозволяє визначити загальні етапи процесу формування стратегій на підприємстві: визначення місії та цілей підприємства, діагностика середовища, вибір стратегії, реалізація стратегії, контроль за реалізацією стратегії. Стадії формування стратегії є уніфікованими для конкретного суб'єкта управління. Розбіжності, що існують у поглядах деяких вчених і практиків, стосуються здебільшого послідовності здійснення окремих стадій та їхнього змісту. На нашу думку, в існуючих підходах до процесу стратегічного планування не достатньо уваги приділяється процесу визначення, формування та підтримки конкурентних переваг підприємства, тобто формуванню відповідної стратегії. Дані моделі носять узагальнений характер та не враховують вибір оптимальної стратегії за кожною стратегічною зоною господарювання підприємства з урахуванням його конкурентних переваг на різних рівнях конкурентного поля, не мають комплексного скоординованого підходу до розробки стратегій на усіх рівнях управління.

**Цілі статті.** Мета цієї статті - узагальнити теоретичні підходи до формування моделей стратегічного планування на підприємствах та запропонувати модель формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як інструмент визначення перспективних напрямків розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища пропонуємо застосовувати модель

формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг (рис. 1).

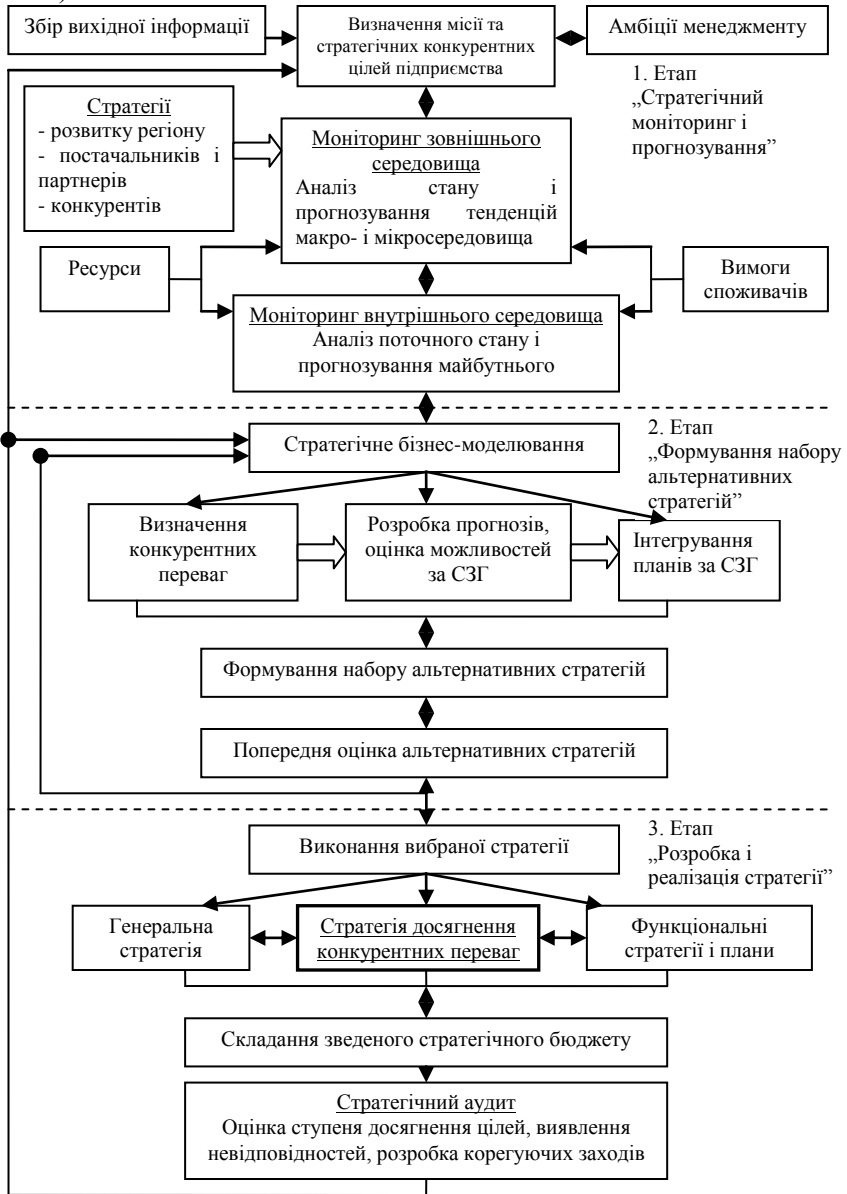


Рис. 1. Модель формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг.

Бізнес-моделювання має бути націлене на вибір оптимальної стратегії з набору альтернативних стратегій за кожною стратегічною зоною господарювання (СЗГ) з урахуванням конкурентних переваг підприємства. Практичне застосування цього механізму, на нашу думку, дозволить підприємству уникнути негативних наслідків змін якої-небудь сфери функціонування, своєчасно коректувати генеральну стратегію. Процес розробки і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства повинен відбуватися з дотриманням певної послідовності, і може включати три взаємопов'язані етапи, що логічно виходять один з одного.

Крім того, існує зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного етапу на інші та на весь процес. У цьому полягає важлива особливість механізму формування стратегії досягнення конкурентних переваг.

Перший етап – це стратегічний моніторинг і прогнозування. Процес формування стратегії доцільно починати з визначення місії та стратегічних конкурентних цілей підприємства. Ця стадія передбачає формулювання місії підприємства, тобто змісту та ролі його існування в суспільстві, визначення довгострокових і короткострокових цілей – забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

Формулювання місії та цілей здійснюють після збору і обробки вихідної інформації та з врахуванням амбіцій менеджменту підприємства. Стратегічний моніторинг нами визначається як система повторних спостережень елементів зовнішнього і внутрішнього середовища в просторі і в часі, процес збору стратегічної інформації з певною метою відповідно до наперед підготовленої програми.

Пропонується здійснювати моніторинг чинників конкурентних переваг з врахуванням рівня конкурентного поля (макро-, мезо- та мікрорівня) в кожній зоні стратегічного господарювання, які в подальшому визначають стратегію досягнення конкурентних переваг підприємства. Під зоною стратегічного господарювання розуміють окремих сегмент оточення (певний сегмент ринку), на який підприємство має (чи хоче отримати) вихід [1, с.76; 4, с.109].

Моніторинг макросередовища (на макрорівні) передбачає вивчення впливу стану економіки, її правового регулювання та управління, політичних процесів, стану природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства. Моніторинг мікросередовища (на мезорівні) орієнтовано на аналіз таких складових елементів: покупці, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії,

ринок праці тощо. Моніторинг внутрішнього середовища (на мікрорівні) необхідно орієнтувати на вивчення можливостей потенціалу, на який може розраховувати підприємство в умовах конкуренції в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими головними напрямками: кадри, їхній потенціал, кваліфікація, мотиви, тощо; організація правління; виробництво з науковими дослідженнями і розробками; фінанси, маркетинг, організаційна культура [3, с.25]. Моніторинг зон стратегічного господарювання, на нашу думку, дозволить визначити алгоритм підтримки і формування конкурентних переваг підприємства.

Розробка стратегії передбачає визначення конкурентної позиції підприємства на ринку. У сучасних умовах вимоги споживачів до якості товарів (послуг) зростають швидкими темпами, а конкурентоспроможність має властивість залежати і поширюватися на найближче оточення підприємства. Тому формування генеральної стратегії підприємству необхідно здійснювати через координацію його цілей зі стратегіями розвитку регіону, постачальників і партнерів (див. рис. 1), що дасть можливість забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Формування набору альтернативних стратегій – це центральна частина стратегічного управління. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як і якими засобами підприємство досягне цілей. За результатами оцінки стратегічних позицій, формується набір стратегій за такими напрямками: використання можливостей зовнішнього середовища; усунення загроз зовнішнього середовища; збереження і використання сильних сторін підприємства; усунення слабких сторін підприємства. Це дозволить визначити оптимальну траєкторію розвитку, яка забезпечить використання потенціалу підприємства.

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. На виході схеми (рис. 1) формується концептуальна модель стратегічного плану, що включає три блоки: „генеральна стратегія”, „стратегія досягнення конкурентних переваг”, „функціональні стратегії і плани”. Перші два блоки містять загальну інформацію про поточний стан і перспективи підприємства, а наступний за ними - деталізує цю інформацію у розрізі основних напрямків діяльності (маркетинг, виробництво, управління, персонал, фінанси тощо). Незважаючи на самостійність кожного блоку, усі вони взаємозв'язані зі стратегічним бюджетом, що є результатом прогнозу показників виробничо-

комерційної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Даний блок додає кількісну визначеність стратегії підприємства, сприяє своєчасній розробці і коригуванню планів і програм. Ефективність стратегії в цілому оцінюється, виходячи з того, що конкурентні переваги формуються за сукупністю кінцевих результатів і ефективності процесів, що є засобами їх досягнення.

Оскільки процес формування стратегії розвитку підприємства є складовою частиною філософії менеджменту, то, на нашу думку, він повинен бути заснований на певних принципах. Проте на сучасному етапі теоретичного обґрунтування процесу розробки стратегії відсутнє їх визначення. Згідно з сучасними поглядами на характер конкуренції і створення конкурентної переваги розроблено принципи, що повинні лежати в основі формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства:

- лідируюча роль керівництва. Встановлення стратегічних цілей процес, що проходить зверху до низу підприємства і служить для менеджерів нижчих ланок управління орієнтиром у виконанні ними і співробітниками їх підрозділів своїх завдань для досягнення загальних цілей підприємства;

- орієнтація на довгострокову перспективу і ефективні види діяльності. Досягнення сильної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі повинне розглядатися керівництвом підприємства, як вигідніший крок, ніж короткострокове покращення фінансових показників;

- ув'язка внутрішніх можливостей підприємства з ринковими потребами та амбіціями менеджменту. Стратегія не ефективна, якщо вона не відповідає ситуації на підприємстві, не сприяє створенню стійкої конкурентної переваги і не покращує роботу підприємства в цілому;

- постійне покращення діяльності підприємства;

- збалансованість інтересів учасників ринкового ланцюга: постачальників, персоналу, посередників і споживачів;

- залучення персоналу у процес формування і реалізації стратегії.

Дані принципи спрямовані на пошук підприємствами нових конкурентних переваг відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку і врахування усіх груп інтересів, що зацікавлені в діяльності підприємства. Використання даних принципів дозволяє забезпечити синергетичний ефект в процесі реалізації стратегії.



**Висновки.** Таким чином, відмінною рисою запропонованої моделі формування і реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг є комплексний, скоординований підхід до розробки стратегій на усіх рівнях управління, прогнозування і планування діяльності підприємства з урахуванням стратегії розвитку регіону, постачальників, партнерів, наявність зворотного зв'язку і, відповідно, зворотного впливу кожного етапу на інші та на весь процес. Застосування даної моделі у практичній діяльності дозволить вітчизняним підприємствам обгрунтовано підходити до процесу бізнес-моделювання в умовах конкурентного середовища, що дасть їм можливість зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 448 с.
3. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посіб. для студ. екон. спец.] / Л.Д. Забродська. - Харків: Консул, 2004. - 208 с.
4. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. - Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000. - 264 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. / З.Є. Шершньова – [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.