УДК 658:338.242

В.А. ПАВЛОВА, Р.В. ГУБАРЄВ

Дніпропетровський університет економіки та права, Україна

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті представлені розробки моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства, котрі засновані на інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності галузі та підприємства. Запропонований сценарний підхід дозволяє на основі застосування моделі вибору конкурентної стратегії визначити напрямок розвитку підприємства, що вимагає менших витрат для досягнення бажаного результату. Також графічно представлена модель вибору конкурентної стратегії для підприємства, що досліджується.

Ключові слова: *стратегія, модель, механізм, конкурентоспроможність, виробництво, переваги, ефективність, галузь, класифікації.*

Вступ

Як показали попередні дослідження, вибір стратегії – робота, заснована на аналізі, і в цій області менеджер не може домогтися успіху тільки наполегливістю і творчим підходом. Рішення про те, яку стратегію вибрати, повинне прийматися на підставі оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, отриманої в результаті дослідження. У противному випадку розроблена стратегія може виявитися нежиттєздатною. Дослідження проводиться по двох основних напрямках: вивчаються ситуація в галузі і умови конкуренції в ній і ситуація всередині самої компанії та її власна конкурентоспроможність.

Ситуація в галузі і умови конкуренції в ній у широкому змісті відносяться до макросередовища підприємства; аналіз ситуації в самому підприємстві припускає вивчення його мікросередовища. Менеджери повинні мати чітке уявлення про мікро- і макросередовище підприємства для того, щоб правильно визначити стратегічні перспективи, сформулювати цілі і

© В.А. Павлова, Р.В. Губарєв

завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, спрямовану на посилення його позицій. Без такого розуміння ситуації менеджери ризикують прийняти стратегічний план розвитку, який відповідає існуючим умовам, що не забезпечує компанії створення конкурентних переваг і не здатний дати поштовх розвитку компанії [1, с. 113].

1. Формулювання проблеми

Крім того, умови конкуренції в галузі постійно змінюються зі зміною характеру впливу окремих факторів. При аналізі загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній використовується набір прийомів, що дозволяє правильно оцінити умови, що змінюються, і визначити характер і рівень конкурентної боротьби, в галузі. Це дозволяє виробити стратегію, що відповідає загальної ситуації в галузі, і зробити висновки про її привабливість для вкладення коштів компанії. Ціль проведення аналізу загального стану в галузі і конкуренції в ній – одержати відповіді на сім питань [3, с. 111]:

1. Які основні економічні показники характеризують галузь?
2. Які конкурентні умови діють у галузі і яка ступень їх впливу?
3. Що викликає зміну в структурі конкурентних умов галузі і який вплив ці фактори здійснюватимуть в майбутньому?
4. В яких компаній найбільш сильні або слабкі конкурентні позиції?
5. Хто швидше за все визначає, у якій області піде конкурентна боротьба в найближчому майбутньому?
6. Які ключові фактори визначать успіх або невдачу в конкурентній боротьбі?
7. Наскільки приваблива галузь із погляду перспектив одержання прибутку вище середнього?

Відповіді на дані питання формують основу для розуміння середовища, в якому діє підприємство, і створюють базу для розробки стратегії, орієнтованої на умови, що змінюються, конкуренцію і ситуацію в галузі. Галузі сильно розрізняються по своїй структурі і базових характеристиках, тому аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній починається з огляду основних економічних характеристик. Фактори, які необхідно вивчити для того, щоб визначити основні характеристики галузі, в основному стандарти [3, с. 112]:

1) розміри ринку;

2) масштаби конкуренції (конкуренція в місцевому, регіональному національному або світовому масштабі);

3) темпи росту ринку і стадія, на якій перебуває ринок (початок підйому, швидке зростання і зліт, початок зрілості, кінець зрілості і насичення, застій і старіння, спад);

4) число конкурентів і їх відносні розміри – чи діє в галузі безліч дрібних компаній або в ній домінує невелике число великих фірм;

5) кількість покупців і їх фінансові можливості;

6) чи йде інтеграція "вперед" або "назад";

7) напрямки і темпи технологічних змін як у процесі виробництва, так і у створенні нових продуктів;

8) легкість входження в галузь і виходу з неї;

9) чи є продукти (послуги) фірм-конкурентів високодиференційованими, слабодиференційованими або практично однаковими;

10) чи мають можливість компанії здійснювати економію на масштабах виробництва, транспортуванні, маркетингу або проведенні рекламних заходів;

11) чи є високий ступінь завантаження виробничих потужностей найбільш важливою умовою для досягнення низького рівня витрат виробництва;

12) чи має крива "навчання/досвід" у галузі такий вид, щоб середня ціна виробу зменшувалася в міру того як кумулятивний випуск (і, таким чином, досвід, що здобувається в процесі виробництва) росте;

13) чи здійснюються в галузі необхідні капіталовкладення;

14) чи має галузь прибутковість вище або нижче середнього рівня прибутку в цілому.

Аналіз практичної діяльності підприємств по формуванню стратегій розвитку дозволяє зробити висновок про те, що на диверсифікованих підприємствах може формуватися індивідуальна підстратегія розвитку по кожному напрямку в загальній стратегії розвитку. В результаті стратегія розвитку являє собою деяку деревоподібну структуру, яку можна визначити як мікс-стратегію розвитку [2, с. 98]. Одна із проблем, яка виникає при цьому, – узгодження (координація) окремих підстратегій. Дана проблема складається в усуненні негативних аспектів взаємодії і посиленні позитивних синергетичних ефектів. У цьому випадку більшу роль відіг-

рають типізація стратегій, їхня класифікація по різних ознаках і прив'язка до конкретних методів вибору стратегії, які узагальнюють наявний на сьогодні практичний досвід у стратегічному управлінні розвитком підприємств.

Однією з найбільш повних є класифікація стратегій, у якій представлено десять ознак класифікації (табл. 1.).

Таблиця 1

Класифікатор стратегій

Основа класифікації	Вид стратегії
Ієрархічність	Загальнокорпоративна, портфельна, ділова
Функціональність	Маркетингова, фінансова, розвитку і досліджень, виробнича, структурних перетворень, економічна, соціальна, екологічна
Строк реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
Стадія економічного розвитку, життєвий цикл організації	Ріст, стабілізація, відступ
Основні напрямки росту	Інтенсивний, інтеграційний, диверсифікований
Роль організації в конкуренції	Лідер, претендент на лідерство, послідовник, новачок
Зміна конкурентної позиції на ринку	Скорочення, переорієнтація, розширення
Ступінь глобалізації охоплення ринку	Інтернаціоналізації, диверсифікованості, сегментації
Масштаби і методи охоплення ринку	Недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг, концентрований маркетинг
Переваги у витратах і якості товарів	Лідерство за рахунок економії на витратах, диференціація, фокусування
Експортно-імпортна політика	Непрямий експорт, прямий експорт, виробництво за кордоном, імпорт

Класифікація стратегій розвитку підприємства повинна бути спрямована на впорядкування простору стратегій для рішення в майбутньому ряду теоретичних і практичних завдань:

– формування для конкретного класу стратегій відповідного йому спектра дій системи управління розвитком підприємства;

– за виявленими ознаками – визначення прийнятої стратегії підприєм-

ства і достовірний висновок про весь спектр можливих цільових і ціннісних установок конкурента або партнера;

– впорядкування і спрощення процесу прийняття рішень із формування і вибору стратегії розвитку підприємства;

– створення передумов для регулярного формування нових стратегій (як усередині класу, що вже існує, так і нових класів).

Узагальнення способів класифікації стратегій розвитку в роботі [2] по різних класифікаційних основах, представлене в табл. 2.

Таблиця 2

Способи класифікації стратегій

Ознака класифікації	Види стратегій
1	2
Види розвитку	Інвестиційні, інноваційні, реінжинірингу, реструктуризації, зростання, технологічного розвитку
Типи розвитку	Організаційного, технологічного, фінансового розвитку
Сфери впливу стратегій	Стратегії, які впливають на підприємство в цілому; на окремий бізнес-процес (проект)
Напрямки впливу	Стратегії, спрямовані на зовнішні організації (зовнішнє середовище); стратегії, спрямовані вглиб підприємства
Суб'єкти впливу стратегій	Стратегії покупця, кредитора, постачальника, фіскального органа, бюджету, персоналу підприємства
Переважні фактори виробництва, на які орієнтовані стратегії	Основні кошти, фінанси, персонал, інформаційні ресурси, комбінація різних факторів
Рівні використання стратегій	Комплекс технологічно пов'язаних підприємств, окреме підприємство, структурний елемент підприємства
Характер цілей, які досягаються за допомогою стратегій	Загальні (глобальні) цілі стратегії; тактичні цілі; оперативні цілі
Характер впливу на результати діяльності підприємства	Прямий, непрямий
Ступінь універсальності стратегій	Стратегії, прив'язані до конкретних проектів або контрактів; стратегії, які не залежать від конкретного змісту інноваційних проектів і контрактів

Закінчення табл. 2

1	2
Глибина часового обрію	Стратегії короткострокової, середньострокової і довгострокової дії
Ступінь новизни стратегій для даного підприємства	Традиційні, оригінальні
Кількість бізнес-процесів, які охоплюються стратегіями	Один; група процесів; всі бізнес-процеси підприємства
Ступінь ризику, пов'язана з реалізацією стратегій	Стратегії з високим ризиком очікуваних результатів; з низьким ризиком очікуваних результатів; стратегії, спрямовані на управління ризиком

У процесі вибору стратегії розвитку підприємства застосовується безліч різних підходів, однак найбільш популярним є ситуаційний підхід [4, с. 125]. Ситуаційний підхід дозволяє оцінювати і прогнозувати стан підприємства як системи в динаміці. Дозволяючи розробляти сценарії розвитку ситуацій щодо рішень, ситуаційний підхід у той же час не орієнтований на управління ресурсами організації в рамках структурованої системи цілей.

Подальшим розвитком сценарного підходу є ситуаційно-ресурсний підхід, запропонований В.С. Пономаренко [2]. Особливостями цього підходу виступають його компоненти: передбачається робота із загальною ситуацією, що описує стан всіх ресурсів підприємства. Розвитком цього напрямку у виборі стратегій є функціонально-ресурсний адаптивний підхід, розроблений О.М. Тридідом [4].

Виходячи з положень, що описують ситуаційно-ресурсний і функціонально-ресурсний адаптивний підходи до вибору і розробки стратегії підприємства, автор пропонує модель вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства на основі розробленої моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства містить у собі підходи до бізнесу і ініціативи, які воно використає для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своїх позицій на ринку [3, с. 205]. Таким чином, правильно обрана конкурентна стратегія дозволяє, за умови її успішного здійснення, підвищити конкурентоспроможність підприємства.

В свою чергу конкурентні переваги підприємства є основою успішної реалізації конкурентної стратегії. Отже, конкурентна стратегія і конкурентоспроможність підприємства є нерозривно зв'язаними категоріями.

Існує п'ять загальних конкурентних стратегій підприємства [3, с. 206]:

1. Стратегія лідерства по витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги і, відповідно ціни реалізації, з метою залучення більшого кола споживачів.

2. Стратегія широкої диференціації спрямована на додання продукції специфічних рис, що відрізняють її від продукції підприємств-конкурентів.

3. Стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям одержати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції.

4. Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більше низьких витрат виробництва.

5. Сформульована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції, ставить своєю метою забезпечення представників обраного сегмента товарами і послугами, що найбільше повно відповідають їхнім смакам і вимогам.

Виходячи зі стандартного переліку стратегій і їх спрямованості на досягнення одного результату – підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначається відповідність груп конкурентних переваг у розробленій моделі досягненню тієї або іншої стратегії (табл. 3).

Відсутність в даній схемі зовнішніх конкурентних переваг ґрунтується на ситуаційно-ресурсному підході [2] і пояснюється неможливістю підприємства прямо впливати на їх зміни і залежністю обраної стратегії від внутрішніх резервів підприємства для успішного її здійснення.

Вирішення проблеми

Дослідження автора показують, що вектор вибору стратегії визначається шляхом знаходження центра ваги п'ятикутника, побудованого в п’яти секторній системі відповідно до розрахованих оцінок по кожній з груп внутрішніх конкурентних переваг за формулою:

$$X_{ЦТ} = \frac{\sum x_i \times S_i}{\sum S_i}, \; Y_{ЦТ} = \frac{\sum y_i \times S_i}{\sum S_i}, \qquad (1)$$

де $X_{ЦТ}$, $Y_{ЦТ}$ – координати центра ваги п'ятикутника фактичних значень у двомірній системі координат; x_i, y_i – координати центра ваги кожного з п'яти трикутників у двомірній системі координат; S_i – площа кожного з п'яти трикутників.

Таблиця 3

Відповідність конкурентних стратегій групам конкурентних переваг

Конкурентна стратегія	Групи конкурентних переваг
Стратегія лідерства у витратах	Конкурентні переваги виходу системи
Стратегія диференціації	Конкурентні переваги управляючої системи
Стратегія сфокусованої диференціації	Конкурентні переваги, що відображують удосконалення управляючої системи
Стратегія оптимальних витрат	Конкурентні переваги об'єкта управління
Сфокусована стратегія низьких витрат	Конкурентні переваги входу системи

Через центр координат і центр ваги проводиться вектор стратегічних пріоритетів, що дозволяє визначити конкурентну стратегію підприємства виходячи з досягнутого рівня розвитку конкурентних переваг. Таким чином, визначається конкурентна стратегія, що може бути забезпечена найбільш розвиненими групами конкурентних переваг. У напрямку, зворотному вектору стратегічних пріоритетів, перебуває конкурентна стратегія, яку необхідно вибрати для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом вирівнювання рівня розвитку конкурентних переваг.

Вектор стратегічних пріоритетів показує стратегію, що доцільно вибрати підприємству при поточному рівні розвитку внутрішніх конкурентних переваг. У випадку вибору змішаної стратегії необхідно визначити співвідношення коштів, що необхідні для заходів щодо підвищення рівня розвитку двох груп конкурентних переваг. Для цього варто знайти точку перетинання вектора стратегічних пріоритетів з відповідним ребром п'ятикутника, тобто, знайти координати точки стратегічної позиції.

Для визначення координат точки стратегічної позиції необхідно розрахувати коефіцієнт b рівняння вектора стратегічних пріоритетів:

$$y = b_{цт} x = \frac{y_{цт}}{x_{цт}} \times x . \qquad (2)$$

Потім, скориставшись даними табл. 4, розрахувати координати точки стратегічної позиції.

Таблиця 4

Розрахунок координат точки стратегічної позиції на п'ятикутнику стратегічного вибору

Сторона п'ятикутника, пересічна вектором	Рівняння сторони п'ятикутника, $y = a + bx$	Координати точки стратегічної позиції, (x_{sp}, y_{sp})
1. Між X і Y	$a_{xy} = \frac{y_y x_x - y_x x_y}{x_x - x_y}$; $b_{xy} = \frac{y_x - a_{xy}}{x_x}$	$x_{sp} = \frac{a_{xy}}{b_{öò} - b_{xy}}$; $y_{sp} = b_{öò} x_{sp}$
2. Між Y і U	$a_{yu} = \frac{y_u x_y - y_y x_u}{x_y - x_u}$; $b_{yu} = \frac{y_y - a_{xu}}{x_y}$	$x_{sp} = \frac{a_{yu}}{b_{öò} - b_{yu}}$; $y_{sp} = b_{öò} x_{sp}$
3. Між U і L	$a_{ul} = \frac{y_l x_u - y_u x_l}{x_u - x_l}$; $b_{ul} = \frac{y_u - a_{ul}}{x_u}$	$x_{sp} = \frac{a_{ul}}{b_{öò} - b_{ul}}$; $y_{sp} = b_{öò} x_{sp}$
4. Між L і Z	$a_{lz} = \frac{y_z x_l - y_l x_z}{x_l - x_z}$; $b_{lz} = \frac{y_l - a_{lz}}{x_l}$	$x_{sp} = \frac{a_{lz}}{b_{öò} - b_{lz}}$; $y_{sp} = b_{öò} x_{sp}$
5. Між Z і X	$a_{zx} = \frac{y_x x_z - y_z x_x}{x_z - x_x}$; $b_{zx} = \frac{y_z - a_{zx}}{x_z}$	$x_{sp} = \frac{a_{zx}}{b_{öò} - b_{zx}}$; $y_{sp} = b_{öò} x_{sp}$

Вибір конкурентної стратегії на основі оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою розробленої моделі дозволяє визначити напрямки інвестування коштів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На рис. 1 представлена модель вибору конкурентної стратегії для підприємства, що досліджується. З наведеної схеми видно, що вектор стратегічних пріоритетів спрямований убік найбільш розвинених груп конкурентних переваг: конкурентні переваги об'єкта управління і конкурентних переваг системи оптимізації управління.

Центр ваги п'ятикутника перебуває в точці з координатами (– 0,98; –0,19). Побудуємо рівняння вектора стратегічних пріоритетів за формулою 2:

$$y = bx = \frac{-0,19}{-0,98} \times x = 0,194x\ ;\ \ y = 0,194x\ .$$

Розрахуємо координати точки стратегічної позиції (за табл. 4):

$$a_{lz} = \frac{y_z x_l - y_l x_z}{x_l - x_z} = \frac{1,6(-3) - (-4,2)(-4,6)}{(-3) - (-4,6)} = -14,025;$$

$$b_{lz} = \frac{y_l - a_{lz}}{x_l} = \frac{(-4,2) - (-14,025)}{-3} = -3,275;$$

$$x_{sp} = \frac{a_{lz}}{b_{цт} - b_{lz}} = \frac{-14,025}{0,194 - (-3,275)} = -4,043;$$

$$y_{sp} = b_{цт} x_{sp} = 0,194(-4,043) = -0,78.$$

де (x_x, y_x) фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам входу системи;

(x_y, y_y) фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам виходу системи;

(x_u, y_u) фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам системи управління;

(x_l, y_l) фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам системи оптимізації управління;

(x_z, y_z) фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам об'єкта управління;

a_{**}, b_{**} параметри рівняння сторони п'ятикутника, пересічної вектором стратегічних пріоритетів.

Рис. 1. Вибір конкурентної стратегії для підприємства, що досліджується

Висновок

Отримані координати стратегічної позиції (– 4,043; – 0,78) говорять про її близькість до конкурентної стратегії оптимальних витрат. Отже, ґрунтуючись на ресурсно-ситуаційному підході, підприємству необхідно вибрати стратегію оптимальних витрат. Як стратегію "вирівнювання" або стратегію підвищення конкурентоспроможності за рахунок резервів (слабко розвинених конкурентних переваг), підприємству доцільно вибрати стратегію лідерства у витратах.

Таким чином, розроблена модель вибору конкурентної стратегії підприємства дозволяє на основі результатів оцінки ступеня розвитку внутрішніх параметрів конкурентоспроможності підприємства, використовуючи ресурсно-ситуаційний підхід до визначення стратегії, вибрати пріоритетну стратегію для досліджуваного підприємства і альтернативну стратегію "вирівнювання".

Література

1. Мілевський С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: Наукове видання / С.В. Мілевський, О.В. Мілов. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 113 с.

2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрик–ленд: пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

3. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.:ХДЕУ, 2002. – 639 с.

4. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства/ О.М. Тридід. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 363 с.

Рецензент: д-р екон. наук, проф. **Г.В. Назарова**, Харківський національний економічний університет, Харків.

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ВЫБОРА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В.А. Павлова, Р.В. Губарев

В статье представлена модель выбора конкурентной стратегии промышленного предприятия, которая основана на интерпретации результатов оценки конкурентоспособности отрасли и предприятия. Предложенный сценарный подход позволяет на основе применения модели выбора конкурентной стратегии определить направление развития предприятии, которое требует меньших затрат для достижения желаемого результата. Также графически представлена модель выбора конкурентной стратегии для предприятия, которое исследуется.

Ключевые слова: стратегия, модель, механизм, конкурентоспособность, производство, преимущества, эффективность, отрасль, классификации.

DEVELOPMENT OF MODEL SELECTION OF COMPETITIVE STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

V.A. Pavlova, R.V. Gubarev

The article presents a model for the choice of competitive strategy of an industrial enterprise, which is based on interpreting the results of assessing the competitiveness of industry and enterprise. Proposed scenario approach allows for applying the model of choice of competitive strategy to determine the direction of the company, which is less costly to achieve the desired result. Also graphically represents the model of choice of competitive strategy for the company, which is investigated.

Key words: strategy, model, mechanism, competitiveness, production, advantage, efficiency, industry, classifying.

Павлова Валентина Андріївна – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри товарознавства Дніпропетровського університету економіки та права, Дніпропетровськ, Україна.

Губарєв Руслан Валерійович – аспірант Дніпропетровського університету економіки та права, Дніпропетровськ, Україна, e-mail: ruslan-favorit@mail.ru.