

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Смачило В.В., Божидай І.І.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Досліджено теоретичні засади формування стратегії в аспекті стратегічного управління. Виокремлені спільні та відмінні риси загальної та конкурентної стратегії. Проаналізовано основні етапи формування конкурентних стратегій. Запропоноване власне бачення процесу формування конкурентної стратегії. Визначені чотири змістовних блоки даного процесу: цілевизначення, аналітичний, прогнозний та плановий.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентна стратегія, процес формування, аналіз факторів, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища.

Постановка проблеми. Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає уміння використовувати сучасні управлінські підходи і технології, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому необхідно враховувати, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за всіма показниками. Тому необхідний вибір пріоритетів, вироблення стратегії, які б максимально відповідали ринковій ситуації і якнайкраще використовували сильні сторони підприємства. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми може бути формування і реалізація конкурентної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегій займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Котлер Ф., Портер М., Ансофф І., Мінсберг Г., Аакер Д., Фатхутдинов Р. А., Таряник О.М. [1], Омеляненко Т.В. [2], Пастухова В.В. [3], Гевлич Л.Л. [4] та ін. Питання розробки конкурентної стратегії відображено у працях таких вітчизняних науковців: Ковальська Ю.Г. [5], Махмудов Х.З. [6], Писаренко В.В., Терещенко І.О. [7] Яців І.Б. [8] та Дуброва О.С. [9].

Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми. Процесам стратегічного управління підприємством присвячена значна кількість наукових праць, але досі існує неузгодженість поглядів науковців щодо складу та переліку робіт при формуванні стратегії як невід'ємного етапу стратегічного управління підприємством. Особливу увагу, на нашу думку, слід приділити процесам формування саме конкурентної стратегії, як такої, що забезпечує реалізацію підприємствам їх конкурентних переваг.

Мета статті. Головною метою статті є дослідження процесу формування конкурентної стратегії підприємства, визначення її структурних елементів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції на ринку, швидкими темпами змін у зовнішньому середовищі, інформатизацією суспільства, факторами глобалізації та кризовими явищами. За цих умов значно підвищується роль стратегічного управління підприємством. У зв'язку з цим постають питання щодо удосконалення методології процесу розробки стратегії, на різних рівнях управління.

Стратегічне управління – це діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства [3, с. 12].

Мізюк Б.М. [10, с. 43] висвітлює процес стратегічного управління відповідно до класичних уявлень, модель стратегічного процесу розробки і реалізації

стратегії включає наступні елементи: місію корпорації; цілі корпорації; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; визначення стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізацію стратегії; управління і планування, реалізацію і контроль виконання стратегічного плану; оцінку стратегії.

Гевлич Л.Л. процес стратегічного управління підприємством висвітлює у послідовності: стратегічні цілі підприємства – ретроспективний аналіз діяльності підприємства та стану зовнішнього середовища – стратегічний аналіз діяльності підприємства – стратегічне прогнозування – аналіз отриманих варіантів прогнозу – стратегічне планування – розробка стратегії діяльності підприємства.

При цьому, процес розробки стратегії розглядає з позиції процесного підходу та виділяє три основні етапи розробки стратегії: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування та стратегічне планування. Даний підхід дозволяє розглядати кожен етап у взаємозв'язку з іншими етапами [4, с. 14-17].

Слід звернути увагу, на те деякі автори не проводять межі між процесами різних рівнів. Так, стратегічне управління ототожнене з процесами формування та реалізації стратегії [10], але ж стратегічне управління включає в себе набагато більше категорій, а формування та реалізація стратегії є лише його етапами. Процес формування стратегії з процесом стратегічного управління [4]. Пастухова В.В. також звертає увагу на ототожнення понять – процесу розробки стратегії з процесом стратегічного управління. Адже по суті процес розробки стратегії обмежений діями щодо генерування стратегічних альтернатив, вибору стратегій та формування стратегічних заходів щодо обраної стратегії. Слід враховувати, що стратегія розробляється на підставі визначених цільових орієнтирів, виявлених конкурентних переваг та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі [3, с. 19].

Вона виокремлює чотири блоки в моделі стратегічного управління підприємством: 1) блок визначення цільових орієнтирів; 2) аналітичний блок; 3) блок розробки стратегії; 4) блок реалізації стратегії.

Блок розробки стратегії включає в себе наступні підпункти: генерування стратегічних альтернатив, вибір стратегії та формування стратегічного плану [3, с. 18].

Омеляненко Т. В. [2, с. 81] пропонує наступну методологію формування стратегії: визначення місії підприємства з урахуванням аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища; установлення стратегічних цілей; формування корпоративної стратегії; установлення бізнес-цілей і розроблення бізнес-стратегії; формування системи цілей щодо функціональних напрямків діяльності; розроблення планів упровадження стратегій (політики, бюджетів, проектів, програм, графіків тощо); формування механізмів контролю реалізації стратегії.

Таряник О. М. [1, с. 135] обґрунтовує та пропонує модель формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку, що включає наступні блоки: 1) попередній аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства; 2) визначення цільової спрямованості підприємства; 3) стратегічні пріоритети розвитку підприємства; 4) формування стратегії розвитку на основі обраних пріоритетів; 5) складання структурної схеми необхідних стратегічних впливів у ключових сферах; 6) кінцеве формування стратегії (складання стратегічного плану дій у функціональних сферах, який передбачає строки реалізації, розмір і джерела фінансування програм).

Карачарова К. А. [11, с. 6] представляє такі етапи формування моделі стратегії підприємств: 1) інтелектуальний етап (визначення цілей та завдань); 2) етап діагностики (SWOT-аналіз, аналіз стратегічного потенціалу); 3) аналіз стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; 4) реалізація стратегії (напрями та механізми реалізації стратегії); 5) контрольний етап (критерії оцінки ефективності).

Формування стратегії, на думку Довбня С.Б. та співавторів, є послідовною реалізацією ряду взаємозв'язаних етапів, укрупнено які можна представити як: 1) аналіз зовнішнього середовища, 2) планування напрямків розвитку, 3) формування стратегії, 4) здійснення стратегії. Кожен з цих етапів є системою дій, що складається з багатьох взаємозв'язаних елементів, і може бути реалізований за допомогою різних методів [12, с. 16].

Кобелев В.М. та Захарченко Ю.В. [13, с. 299] процес формування стратегії представляють у наступній послідовності: місія – цілі та задачі – внутрішня та зовнішня середовища підприємства – стратегічне планування – стратегічний вибір – реалізація та контроль.

За Поповою Н.В. та Белєвцевою Н.М. розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому розробка стратегії здійснюється за трьома сферами діяльності підприємства: маркетинговій, фінансовій та організаційно-технічній.

Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку підприємства, у даній роботі, відображений як послідовність наступних етапів: формулювання місії підприємства; формування концепції розвитку; постановка стратегічних цілей; визначення стратегічних задач (маркетингових, фінансових, організаційно-технічних); процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних задач; стратегічний аналіз; стратегія розвитку підприємства [14, с. 360].

Таким чином, можна зробити висновок, що процес розробки загальної стратегії підприємства включає наступні етапи: формування місії [2, 10, 13, 14], встановлення цілей [1, 2, 8, 10, 11, 13, 14], проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища [1, 2, 11, 8, 12, 13, 15], визначення стратегічних альтернатив [1, 11, 12], формування стратегії [1, 8, 12], реалізація стратегії [11, 12, 13], контроль [11, 13], коригування [3, 13] та оцінка [11].

В загальному вигляді, на нашу думку, даний склад етапів формування стратегії є до речним, за виключенням реалізації стратегії,

більш логічним було б виокремлювати його окремим наступним блоком. А контроль, коригування та оцінка можуть бути присутні в даному процесі, лише як проміжні кроки, а не окремі блоки.

Ґрунтуючись на наведених вище методах та методологіях розробки стратегій, необхідно дослідити, за аналогією, процес формування конкурентних стратегій.

Конкурентна стратегія – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу [6, с. 182].

Формування конкурентних стратегій підприємств, в першу чергу, повинно базуватися на стратегічному управлінні, адже вибір оптимальної стратегії має певні особливості, що, передусім, зумовлено рівнем управління. Визначення конкурентної стратегії для підприємства залежить від ситуації, в якій перебуває підприємство на конкретному етапі свого розвитку. Зокрема це стосується того, як швидко керівництво може реагувати на зміни зовнішнього середовища, які сильні позиції підприємство має, та який досвід застосування стратегічних рішень.

Основним завданням конкурентних стратегій підприємств є перетворення факторів та чинників конкурентоспроможності в їх конкурентні переваги. Ефективно сформована конкурентна стратегія, відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає програми дій за всіма можливими функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству досягнення ринкового успіху та переваги над конкурентами [6, с. 184].

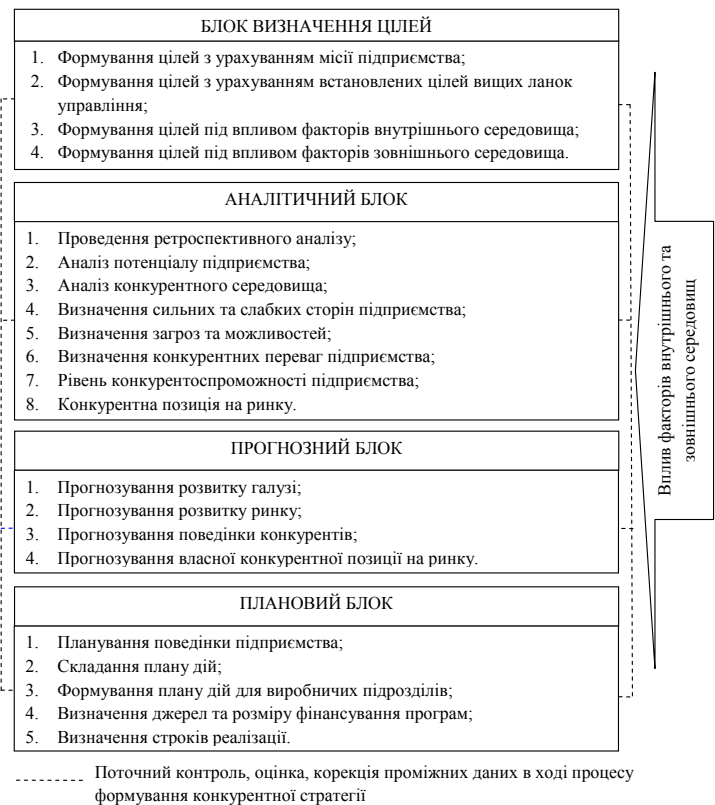


Рис. 1. Процес формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: розроблено авторами

Яців І.Б. процес прийняття будь-якої конкурентної стратегії передбачає проходження певних етапів: постановка цілі; аналіз конкурентного середовища, конкурентного потенціалу, оцінка конкурентоспроможності підприємства; визначення конкурентних переваг, що забезпечують досягнення цілі; обґрунтування способів створення / збереження конкурентних переваг; розробка на базі конкурентної стратегії програми діяльності [8, с. 128].

Писаренко В.В. та Терещенко І.О. [7] пропонують такі етапи формування конкурентної стратегії, при цьому наголошують на урахуванні специфіки галузі: аналітичний етап (аналіз галузі та перспективних ринків, аналіз конкурентного середовища, аналіз потенціалу підприємства), прогнозно-плановий етап (прогнозування розвитку галузі та перспективних ринків, прогнозування поведінки конкурентів, планування поведінки фірми), етап формування стратегії, реалізація сформованої стратегії, контроль за впровадженням стратегії. Дана система є замкнутою та послідовною.

Дуброва О.С. об'єднує процес розробки та реалізації конкурентної стратегії, що складається з наступних етапів: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища підприємства, визначення мети і постановка завдань, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, планування реалізації, реалізація стратегічних рішень [9].

На нашу думку, більш доцільно розглядати процеси формування та реалізації конкурентної стратегії окремими блоками, так як не завжди ретельно сформована стратегія може бути реалізована під впливом різних факторів. Контроль за виконанням та оцінка одержаних результатів повинні бути присутні в процесі формування конкурентної стратегії, але не окремими етапами, а як проміжні кроки для підтвердження правильності обраного курсу та можливості його коригування.

У світлі швидкозмінних ринкових умов господарювання необхідний постійний моніторинг зовнішнього оточення підприємства для виявлення додаткових сприятливих можливостей у діяльності підприємства та розпізнання перших ознак ймовірних несприятливих умов для створення механізму мінімізації або уникнення їх негативних наслідків. Таким чином, безперервний аналіз (моніторинг) зовнішнього середовища підприємства є необхідною умовою ефективного функціонування та являється базою для визначення та створення переваг, які могло б реалізувати підприємство. Співвідношення різних внутрішніх та зовнішніх можливостей виробничих структур формують систему варіації можливих дій, тобто стратегічні альтернативи. Процес вибору найбільш оптимального рішення для

підприємства, на основі значної кількості вхідної інформації, що була оброблена та структурована, і є процесом формування стратегії.

На нашу думку, доцільно процес формування конкурентної стратегії відобразити як сукупність послідовних та взаємопов'язаних блоків: цілевизначення, аналітичного, прогнозного та планового, що включають проміжний контроль, оцінку та можливість коригування (рис. 1.). Наше твердження частково знаходить підтвердження у роботах Гевлич Л. Л. [4], Ковальської Ю. Г. [5], Писаренко В.В., Терещенко І. О. [7], Огліх В. В. та Криворучко С. П. [15].

Блок цілевизначення формує цілі підприємства, що мають бути досягнуті в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Сформовані цілі повинні відповідати наступним вимогам: бути узгодженими з місією підприємства та загальнокорпоративними цілями, реальними, досяжними, мати часові рамки.

В аналітичному блоці повинні бути відображені вхідні потоки внутрішньої (характеризує фінансову, кадрову, матеріально-технічну складові та культуру підприємства) і зовнішньої (аналіз конкурентів, споживачів, постачальників, посередників, загального стану ринку, політична ситуація тощо) інформації та проведений ретроспективний аналіз. У якості вхідної інформації – визначені конкурентні переваги, конкурентна позиція підприємства, що є основою для розробки конкурентної стратегії.

Прогнозний блок складається на основі даних, що були отримані на попередньому етапі. За допомогою економіко-математичного модулювання на даному етапі розробляються прогнози щодо майбутнього стану галузі, конкурентної позиції підприємства, конкурентів, їх поведінки, споживчих уподобань, власної бажаної конкурентної позиції тощо.

Плановий блок будується на основі прогнозів та визначає заходи і перелік дій підприємства щодо покращення своєї конкурентної позиції або підвищення ефективності діяльності. Також робиться декомпозиція прийнятих планів, деталізуються заходи, складаються плани дій і доводяться до структурних підрозділів організації.

Висновки і пропозиції. Проведений аналіз фахової наукової літератури за тематикою дослідження дозволив визначити особливості процесу формування конкурентної стратегії в аспекті стратегічного управління підприємством та визначити його зміст. Запропонована наступна послідовність процесу формування конкурентної стратегії: встановлення цілей, аналітичний, прогнозний та плановий блоки. Перспективою подальших досліджень є розвиток запропонованого процесу формування конкурентної стратегії та апробація отриманих результатів.

Список літератури:

1. Таряник О. М. Формування стратегії підприємства на основі пріоритетів розвитку: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Таряник Олена Михалівна. – Х., 2004. – 204 с.
2. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія / Т. В. Омеляненко. – К.: КНЕУ, 2013. – 277 с.
3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / Пастухова В. В. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
4. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк: Юго-Восток, 2007. – 198 с.
5. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація управління підприємствами» / Ю. Г. Ковальська. – Київ, 2004. – 26 с.
6. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. – Полтава: ПДАА. – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.
7. Писаренко В. В. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств молочної галузі [Електронний ресурс] / В. В. Писаренко, І. О. Терещенко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ. – 2011. – Вип. 113. – Режим доступу до журн.: <http://khntusg.com.ua/node/787>
8. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / І. Б. Яців. – Львів: Український

- бестселер, 2013. – 427 с.
9. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>
 10. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: Підручник. / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544 с.
 11. Карачарова К. А. Формування стратегії автопідприємств залізничного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / К. А. Карачарова. – Харків, 2014. – 19 с.
 12. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
 13. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 297-303.
 14. Попова Н. В. Розробка стратегії розвитку підприємства / Н. В. Попова, Н. М. Белєвцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 359-363.
 15. Огліх В. В. Система моделі формування ефективної бізнес-стратегії підприємства в умовах конкуренції / В. В. Огліх, С. П. Криворучко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 5. – С. 250-255.

Смачило В.В., Божидай И.И.

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

Исследованы теоретические основы формирования стратегии в аспекте стратегического управления. Выделены общие и отличительные черты общей и конкурентной стратегии. Проанализированы основные этапы формирования конкурентных стратегий. Предложено собственное видение процесса формирования конкурентной стратегии. Определены четыре содержательных блока данного процесса: целеполагание, аналитический, прогнозный и плановый.

Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентная стратегия, процесс формирования, анализ факторов, влияние внешней и внутренней среды.

Smachilo V.V., Bogiday I.I.

Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

FORMATION OF THE COMPETITIVE STRATEGY

Summary

The theoretical basis of the formation of the strategy in terms of a strategic management. Identify common and distinctive features of the general and competitive strategies. Analyzes the main stages in the formation of the competitive strategies. Suggest my own vision for the formation of competitive strategy. Identified four meaningful unit of the process: goal-setting, analytical, forecast and planning.

Keywords: a strategic management, a competitive strategy, the process of formation, analysis of the factors, the impact of external and internal environment.

УДК 338.24