

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК:339.137.2

Кириї Д.В.
студентка 4 курсу,
факультету економіки і права
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

На сьогоднішній день в Україні в умовах постійних криз, політичної і економічної нестабільності та мінливого середовища підприємства намагаються використати всі можливі засоби та інструменти для вдалого і ефективного функціонування, а іноді для виживання на ринку. Одним з найбільш актуальних інструментів є стратегічне планування, тобто розробка стратегії на підприємстві та формування стратегічного набору, що дозволяє ефективно розподіляти грошові засоби, уникати впливу негативних факторів на підприємство та не втрачати конкурентні позиції в галузі. Також необхідність розробки стратегії обумовлена неповнотою інформації про майбутній стан підприємства.

Формування терміну «стратегія» та її особливості розглядалися такими вченими як Ансофф І. [2], Азоєв Г.Л. [1], Портер М. [3], Саєнко М.Г.[4].

Впровадження стратегії на підприємстві вимагає від керівників чіткого розуміння її сутності, використання прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів, а також чіткого формулювання основних цілей підприємства. Адже чітко сформульовані місія та цілі організації дають змогу підприємству ефективно існувати в умовах кризи за рахунок зацікавленості всіх працівників в досягненні єдиної мети. Безумовно, стратегія повинна змінюватися і пристосовуватися до зміни умов, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Термін «стратегія» використовується в різних сферах життя, але з точки зору розвитку підприємства найбільш вдалим є визначення І.Ансоффа. Він розумів стратегію, як вибір одного з альтернативних

наборів для прийняття рішень в умовах обмеженості інформації про майбутній стан підприємства [2, с.28-30]. На думку автора при розробці стратегії необхідно враховувати не тільки цілі підприємства, а й сприяти мінімізації впливу слабких сторін на підприємство та максимальне використання сильних сторін і можливостей зі SWOT-аналізу підприємства. Залучення SWOT-аналізу до формування стратегії підприємства дозволить збільшити ефективність отриманої стратегії.

Розробка будь-якої стратегії складається з декількох основних етапів, серед яких – оцінка середовища підприємства, SWOT-аналіз, формулювання місії та цілей, розробка альтернативних варіантів стратегій, вибір найбільш ефективною і останній етап – реалізація вибраної стратегії.

Для отримання найкращого результату доцільно розробляти комплекс стратегій, що доповнюватимуть одна одну, тобто формувати стратегічний набір. В рамках стратегічного набору розрізняють загальні, конкурентні, функціональні, ресурсні і товарні стратегії.

Метою статті є дослідження особливостей розробки конкурентної стратегії, аналіз існуючих видів конкурентних стратегій.

Для вдалого формування конкурентної стратегії необхідно перш за все визначити загальну стратегію, адже конкурентні стратегії повинні забезпечувати її впровадження.

Загальні стратегії розробляються на рівні правління підприємства і визначають основні напрями розвитку підприємства. До загальних стратегій відносять: стратегію зростання (розвитку), стратегію стабілізації (стабільності), стратегію виживання (скорочення) [4, с.132-133]. Вибір загальної стратегії базується на етапі розвитку підприємства. Наприклад, на етапі зростання підприємства доцільно використовувати стратегію зростання, а на етапі скорочення та в умовах кризи – стратегію виживання.

Конкурентні стратегії визначають поведінку підприємства серед конкурентів, тобто план підвищення власних конкурентних позицій, та здобуття нових конкурентних переваг. Конкурентні стратегії підпорядковуються загальній стратегії, та повинні доповнювати її. Вчені,

що займаються проблемою стратегічного планування виділяють різні види конкурентних стратегій. Існує два основних погляди на конкурентні стратегії.

М. Портер виділяв такі види конкурентних стратегій, а саме стратегія лідерства в зниженні витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

Стратегія лідерства в зниженні витрат полягає в досягненні мінімальних витрат, що досягається шляхом жорсткого контролю над виробничими і загальновиробничими витратами, зменшення витрат на обслуговування, збут і рекламу. Гаслом даної стратегії можна вважати висловлювання: ніхто не зробить дешевше.

Стратегія диференціації означає створення продукції, яка є унікальною серед існуючих конкурентів. Диференціація може здійснюватися в різних напрямках: за престижністю бренду, за технологією, за обслуговуванням споживачів або за збутовою мережею. Дана стратегія спирається на принцип: ніхто не зробить краще.

Стратегія фокусування являє собою зосередження на певному товарі, ринку або його сегменті. Основою даної стратегії є задоволення потреб споживачів з більшою ефективністю ніж конкуренти, що націлені на увесь ринок. Гаслом даної стратегії можна вважати висловлювання: зроблено саме для тебе [3, с.73-77].

Натомість Г.Л. Азоєв виділяв інший перелік конкурентних стратегій, а саме стратегія зниження собівартості продукції, стратегія диференціації, стратегія сегментації ринку, стратегія впровадження нововведень, стратегія негайного реагування на потреби ринку.

Деякі стратегії співпадають у обох авторів. Наприклад, стратегія зниження собівартості продукції має спільне риси зі стратегією лідерства в зниженні витрат, що була запропонована М. Портером. Вона так само полягає у оптимізації витрат та виготовленні однорідної і стандартної продукції. Також стратегії диференціації і сегментації ринку мають свої аналоги серед стратегій, запропонованих М. Портером [1, с.116-118].

Окремо Г.Л. Азоєв виділяє таку вид як стратегія впровадження нововведень, що полягає у зосередженні уваги на розробці нових

продуктів або технологій, що дозволять випередити конкурентів та зайняти нову нішу на ринку.

Стратегія негайного реагування на потреби ринку означає орієнтацію на більш рентабельні проекти чи продукцію в даних ринкових умовах, тобто швидке задоволення виникаючих на ринку потреб.

Проаналізувавши погляди різних вчених на конкурентні стратегії можливо зробити висновок, що комплекс конкурентних стратегій, що запропоновані М. Портером умовно називаються класичними, оскільки вони можуть використовуватися підприємствами в будь-яких ринкових умовах та не потребують від керівництва залучення великої кількості додаткових грошових коштів.

Стратегії, що були сформульовані Г.Л. Азоєвим ширше охоплюють різні ринкові ситуації та умови і більш характерні для сучасного ринку. Але використання даних видів стратегії потребує від підприємства залучення додаткових коштів та всебічного аналізу ринку.

Саме тому на думку автора на даному етапі розвитку підприємства мають самостійно вибирати, який комплекс з запропонованих стратегій вибрати, враховуючи положення підприємства на ринку, наявність кризових явищ та можливості самого підприємства. У випадку ефективного функціонування підприємства та наявності грошових засобів, варто вибирати стратегії, сформульовані Г.Л. Азоєвим, оскільки даний комплекс конкурентних стратегій є більш сучасним і вибір однієї з цих стратегій дозволить підприємству швидше адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Для розробки ефективного стратегічного набору після вибору загальних та конкурентних стратегій необхідно також виділити також функціональні, ресурсні і товарні стратегії, що доповнюють вище вказані та формують цілісний комплект стратегій, що дозволять підприємству ефективно функціонувати в будь-яких умовах.

Література

1. Азоєв Г.Л. Конкурентні переваги фірми / Азоєв Г.Л., Челноков А.П. – М.: «Типографія «НОВИНИ», 2000. – 252 с.

2. Ансофф І. Стратегічний управління: пер. с англ. / під ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб. : Вид-во "Питер", 2011. – 344 с.

3. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 454 с.

4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 396 с.

Науковий керівник:

ст. викладач

Чумак Г.М.

Опубліковано в авторській редакції