Рибальченко І. І.

УДК 005.332.4:005.21

Магістр 1 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Розглянуто теоретичні засади розуміння стратегії та конкурентної стратегії, визначено основні методи вибору стратегій та виокремлено проблеми, пов'язані з використанням подібних методів на вітчизняних підприємствах.

Аннотация. Рассмотрены теоретические предпосылки понимания стратегии и конкурентной стратегии, определены основные методы выбора стратегий и выделены проблемы, связанные с использованием подобных методов на отечественных предприятиях.

Annotation. This article examines the theoretical prerequisites of understanding strategy and competitive strategy, the basic methods of the strategy selection are distinguished and the problems concerning the application of such methods at domestic enterprises are revealed.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, матриця, закритість, синергічний ефект.

В умовах мінливого зовнішнього середовища для будь-якого підприємства стає надзвичайно важливим володіння сильними позиціями на ринку. Дане положення стосується не тільки великих промислових підприємств, але й усіх підприємств на ринку будь-якого товару. Забезпечення сильних конкурентних переваг належить розробці конкурентної стратегії. Формування конкурентної стратегії на підприємстві передбачає аналіз діяльності не тільки підприємства, але й його зовнішнього середовища задля виявлення можливого потенціалу зростання. Вагомий внесок у дослідженні даної проблематики належить зарубіжним вченим, таким, як: М. Портер, І. Ансофф, А. Томпсон. Серед українських та російських авторів слід зазначити таких: Н. Куденко, Л. Балабанова, В. Нємцов, В. Холод, Є. Азарян. Теоретичні основи формування стратегії були повністю досліджені, у той час коли проблеми формування стратегії були залишені поза детальною увагою.

Метою статті є аналіз теоретичних та методичних основ щодо формування конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Предметом виступає дослідження шляхів упровадження конкурентної стратегії на вітчизняних підприємствах.

Найчастіше стратегічні рішення не можуть бути простими чи прийматися швидко. Це зумовлено тим, що процес вибору стратегії включає аналіз суджень, які найчастіше базуються на власних допущеннях, висновках та особистому відношенні. Саме тому багато стратегічних рішень не мають високих результатів. Стратегія на підприємстві може або зупинитися на діяльності своїх конкурентів, або ігнорувати їх на тій підставі, що вони не можуть надати ніякого прямого впливу.

Перед початком аналізу для визначення того, який напрям доцільно обрати, необхідно зосередити увагу на змісті поняття "стратегія" та на тому, яким чином воно співвідноситься з конкурентною позицією підприємства.

Існує багато підходів до пояснення сутності поняття стратегія, та важливо пам'ятати, що стратегія та сам процес її розробки відрізняються між собою.

Під розробкою стратегії розуміють саме розуміння стратегії, планування, що зв'язане з нею, більш теоретичний аспект; у той же час стратегічна дія – це дія зв'язана зі стратегію, яка включає можливість зміни та різні форми реалізації. Структура містить у собі не тільки функціональні підрозділи на підприємстві, але й інформаційний потік разом з управлінням стратегією та підприємством у цілому. Культура становить реалію в умовах якої функціонує підприємство: поведінка, історія, культура та ін. Дана модель заснована на тому, що стратегічна дія представляє результат розробки стратегії в умовах структури підприємства, мінливості та унікальності зовнішнього середовища [1].

Задля досягнення поставлених цілей підприємству, яке функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища, необхідно зважувати свої дії відносно дій конкурентів. Це зумовлює формування певної комбінації послідовних дій щодо досягнення конкурентної переваги, а саме зосередження уваги на формуванні конкурентної стратегії.

Існує безліч точок зору до визначення поняття "конкурентна стратегія".

Конкурентна стратегія підприємства має зосереджувати увагу на двох важливих аспектах [2]:

наявність обґрунтованої мети стратегії;

сформований вибір щодо типу конкурентної переваги.

Конкурентна стратегія повинна:

синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта

© Рибальченко І. І., 2013

управління;

інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

орієнтувати на досягнення не тимчасових завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічно громадських, корпоративних та особистих інтересів;

втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління та інших наук;

бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у просторі і часі;

концентрувати стратегічні й тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, вміння та досвід усього колективу. У розробленні стратегії повинні брати участь усі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) − відповідальні керівники та відповідальні виконавці;

бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги.

Таким чином, можна виділити те, що конкурентна стратегія − це ретельно розроблена програма дій, яка має бути реалізована підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища [3].

Існує багато класифікації конкурентної стратегії підприємства. На сучасному етапі існує декілька класифікацій, які були розглянуті в працях таких вчених, як: І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, М. МакДональд, Х. Віссем, А. Юданов, Мельник Л. Г., Каринцева А. І., В. Панков, Ю. Макогон, Павлова В. А. та ін.

Одним із основоположників визначення поняття стратегії взагалі та конкурентної стратегії зокрема вважається М. Портер. Цей вчений за співвідношенням типу конкурентної переваги та конкурентної сили виділив чотири види конкурентної стратегії лідерства у витратах, широку диференціацію, стратегію фокусування на споживачах чи на витратах.

На практиці дані конкурентні стратегії довели свою універсальність. Разом з цим М. Портер розглядає можливість існування золотої середини, або стратегії оптимальних витрат. За класифікацією М. Портера можливі два шляхи досягнення конкурентної переваги: за допомогою фокусування та лідерства.

М. Портер вбачає вибір однієї з названих стратегій для завоювання лідерських позицій. Це насамперед пов'язано із суперечністю даних стратегій [3].

Ф. Котлер виділив конкурентні стратегії, виходячи з частки ринку підприємства. Вчений дав можливість більш широкого вибору стратегій і в рамках стратегій він вбачає виділення стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Разом з тим він стверджує, що підприємству буде доцільно обрати одну зі стратегій, а не витрачати сили і кошти.

М. МакДональд розглядає чотири основні напрями конкурентної стратегії підприємства, що виходять із їхньої конкурентної позиції: розвиток і побудова; підтримка й утримання; захист; відмова [4].

Х. Віссем, узагальнюючи різні стратегії, виділяє шість їх типів: вибуху, розширення, зростання та побудови, ковзання, зміцнення, скорочення.

Орієнтуючись на особливості діяльності, підприємство формулює бажану стратегічну позицію.

За теорією Юданова А. Ю. існує чотири типи конкурентних стратегій з урахуванням біологічного підходу до класифікації: віолентна стратегія, патієнтна стратегія, експлерентна стратегія, комутантна стратегія [5].

Усі зазначені стратегії мають як спільні, так і відмінні риси, що формують великий плацдарм для вибору однієї чи іншої стратегії.

У науці відомі методики, які можуть допомогти підприємству визначити найбільш доцільну конкурентну стратегію. До найбільш відомих методик можливо зарахувати матриці BCG, McKinsey, методику Артура де Літла та ін. Керування даними методиками можна звузити до виконання певних дій: креслення матриць, знаходження точок перетину за показниками та вибір стратегії залежно від визначеного квадрата. Методики приваблюють своєю простотою у використанні. Між тим вітчизняні підприємства можуть знайти дані методики доволі складними у застосуванні. Дана ситуація насамперед стосується правильності визначення основних параметрів, які формують матрицю.

Визначення такого параметру, як частка ринку, яка надзвичайно часто використовується у подібних методиках, інколи є неможливим. Це неможливо тоді, коли вітчизняні підприємства становлять закриті економічні системи, доступ до інформації, яка не складає за законодавством України комерційної таємниці, неможливий. Таким чином, набувають великого значення тіньові дослідження ринку товарів чи послуг. Керуватися подібними результатами досліджень не надійно.

Подібні проблеми з інформаційною відкритістю підштовхують підприємства діяти "наосліп" у питаннях вибору стратегії підприємств, тоді коли у країнах із розвиненою економікою не тільки широко використовується різноманітний інструментарій методів вибору стратегій, але й розробляються шляхи підвищення ефективності від упровадження стратегічної діяльності та ведеться пошук набору стратегій задля отримання синергетичного ефекту.

Наук. керівн. Часовнікова Ю. С.

Література: 1. Kourdi J. Business strategy: A guide to effective decision-making / J. Kourdi. – Great Britain, 2003. – 246 p. 2. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія : навчальний посібник / Ю. Б. Іванов. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 256 с. 3. Портер М. Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Э. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. 4. Тищенко А. Н. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий / Тищенко А. Н., Райнин И. Л. // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – С. 135–156. 5. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Управление. – М. : Изд. "Эскмо", 2005. – 544 с. 6. Neely J. M&A in the New CPG Strategy [Electronic resource] / J. Neely, P. Leinwand, A. Misra. – Access mode : http://www.strategy-business.com. 7. Pietersen W. G. Strategic Learning: How to be Smarter than Your Competition and Turn Key Insights into Competitive / W. G.

Pietersen. – New Jersey, 2010. – 234 p. 8. Powell T. C. Behavioral strategy / T. C. Powell, D. Lovallo, C. R. Fox // Strategic Management Journal. – 2011. – № 32. – Pp. 1369–1386.