
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 658.011.1.0019.2

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Бетехтіна Л.О. - к.е.н., доцент XI МАУП

Постановка проблеми. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства.

Стан вивчення проблеми. Актуальністю даної статті є питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Стратегії розвитку підприємств присвячені праці закордонних і вітчизняних учених: Акоффа Р.Л., Ансоффа І., Бельтюкова Є.А., Виханського О.З, Геєця В.М., Градова В.Ф., Гринева В.Ф., Гришиної Л.А., Захарченко В.І., Кинга У., Коно Т., Маркової В.Д., Мескона М.Х., Портера М.Е, Пушкаря А.І., Сумця А.М., Томпсона А.А. і інших.

Незважаючи на значну кількість досліджень, різноманіття точок зору, багато питань стратегії розвитку підприємств залишаються недостатньо проробленими. Крім того, динаміка науково-технічного прогресу, розвиток продуктивних сил і виробничих відносин, відсутність комплексного підходу, недосконалість понять апарата, недостатня адаптація його до умов сучасного українського ринку вимагають подальшого пошуку надійних механізмів стійкого розвитку підприємств.

На сучасному етапі вже можна говорити про вагомий науковий внесок щодо розробки теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств, що засвідчують праці вітчизняних (Т.В. Омельяненко, Іванова О.Б., А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, Л.Л. Антоню-

ка, С.М. Клименко, Дименка Р.А., Гринів Л.В., Л.С. Кобиляцького, Д.О. Барабася, І. З. Должанського) і зарубіжних (Ф. Котлера, Г.Л. Азоева, М. І. Книша, Р.А. Фатхутдінова, І.М. Ліфіца) учених.

Незважаючи на значну кількість досліджень, різноманіття точок зору, багато питань стратегії розвитку підприємств залишаються недостатньо пробленими. Крім того, динаміка науково-технічного прогресу, розвиток продуктивних сил і виробничих відносин, відсутність комплексного підходу, недосконалість понять апарата, недостатня адаптація його до умов сучасного українського ринку вимагають подальшого пошуку надійних механізмів стійкого розвитку підприємств.

Завдання дослідження. Метою дослідження є розкриття теоретико - методичних аспектів визначення оптимальних етапів та процедур комплексного процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії, а також розгляд умови вибору ефективної стратегічної альтернативи та її успішної реалізації.

Результати досліджень. Розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення [2]. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають: характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами; мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння; соціально-політичні фактори.

Конкурентна стратегія як ретельно розроблена програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому; розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент.

Процес формування стратегії конкуренції включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій. Процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [3].

Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики та власних міркувань виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією.

У конкурентній стратегії розрізняють наступальну й оборонну стратегії, а також стратегію диференціації. Дамо їм коротку характеристику.

Наступальна конкурентна стратегія реалізується по наступним напрямках:

- настання на сильні сторони конкурента;
- настання на слабкі сторони конкурентів;
- багатопланове настання;
- захоплення стратегічних рубежів;
- партизанські напади;
- дії, що випереджають.

Настання на сильні сторони конкурентів припускає:

- 1) можливість одержання частки ринку шляхом досягнення переваги над сильними сторонами більш слабких конкурентів;
- 2) можливість звести на "ні" конкурентні переваги більш сильних конкурентів (перехоплення частки ринку).

Ці можливості можуть бути реалізовані різними способами, наприклад, зниженням цін, використанням порівняльної реклами, наділенням продукції якостями, що важливі для клієнтів ваших конкурентів.

Настання на слабкі сторони конкурента може припускати:

- 1) розвиток продажів і тих географічних регіонів, де конкурент володіє незначною ринковою чи часткою додає менше зусиль по боротьбі з конкурентами;
- 2) роботу з тими сегментами ринку, якими конкурент чи зневажає погано обслуговує;
- 3) концентрацію зусиль на тих продуктах, де аналоги конкурента мають відносно невисоку якість;
- 4) концентрацію зусиль на ринку, де конкуренти чи не змогли не встигли міцно закріпитися;
- 5) створення товарів, що зможуть заповнити пробіли в продуктивній лінії конкурента і, імовірно, сформувати новий сегмент і закріпитися на ньому.

Багатоплановий наступ припускає одночасне здійснення заходів у різних напрямках. Приміром, це можуть бути такі, одночасно початі дії, як: зниження ціни; збільшення рекламних витрат; поліпшення умов для посередників; виробництво нових товарів. Подібна стратегія може бути реалізована тільки міцними, розвитими підприємствами, з могутнім виробничим потенціалом.

Захоплення стратегічних рубежів припускає одержання конкурентної переваги в новому, що ще не сформувались, але перспективному сегменті і примус конкурента до надолуження упущеного.

Дії, що випереджають - заходи щодо створення конкурентної переваги, що конкуренти не зможуть чи побоятися повторити. Так, нарощування виробничих потужностей понад існуючі потреб, у надії на ріст попиту - захід ризикований, але якщо попит росте, як передбачалося, підприємство одержить значну можливість різко збільшити свою ринкову частку. Підприємство може піти на зниження рентабельності з метою створення більш сприятливих умов для довгострокових контрактів кращих постачальників. У випадку зростання місткості ринку воно має можливість одержання конкурентних переваг за рахунок наявності досить могутньої збутової мережі і надійних постачальників.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства - певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [4]. Це є досить складним завданням, оскільки вима-

гає ґрунтового аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками.

Важливим є розробка системи критеріїв оцінки як процесу реалізації стратегії, так і аналізу ситуації на підприємстві після втілення стратегічного плану в життя. Низка робіт науковців - І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Іванова Ю.Б. та інших, - присвячена проблемі визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив та доцільності реалізації конкретної стратегії на підприємстві. Особливо слід відмітити роботу Іванова Ю.Б. [3], який зробив акцент на визначенні індикаторів, що дають змогу кількісно оцінити вірність вибору можливих стратегічних альтернатив. В рамках реалізації стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування Іванов Ю.Б. виділяє виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові критерії та відповідні їм індикатори.

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондовіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії [7]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання під стратегію конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

Висновки. Отже, мета конкурентної стратегії в умовах глобалізації – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами. Конкурентна стратегія, являючись базою для обґрунтування можливостей загальної стратегії, задає параметри стратегічного набору, а всі інші складові набору є їх засобами. Дана стратегія визначає конкурентну позицію підприємства на міжнародних ринках і, відповідно,

лінію поведінки, яка знаходить вираження в орієнтації діяльності підприємства та потребує детального аналізу та планування. Таким чином, розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю.

Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика /Г.Л.Азоев. - М.: Центр економіки та маркетингу, 2005. - 208 с.
2. Благун І.С., Гринів Л.В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – №3(15). – С. 3–11.
3. Виханский О.С. Стратегічне управління /О.С.Виханский. - М.: Видавництво МДУ, 2005. – 252 с.
4. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2006. – № 3 (39).
5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. - М.: Аспект Пресс. 2004. - 415 с.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2009.-1200 с.
7. Лапигин Ю.Н. Стратегічний менеджмент /Ю.Н.Лапигин. – М.: ІД «ИНФРА-М», 2010. – 236 с.
8. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

УДК: 338.439.5: 637.5.03

ДІАГНОСТИКА М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЙОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Вальтер А.О. - аспірант, Херсонський ДАУ

Постановка проблеми. Економічна криза спричинила і посилює кризові явища в усіх сферах народногосподарського комплексу України, що загалом уповільнюють ринкові процеси, впливають на структуру пропозиції і попиту