

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

КІПА Д. В.

аспірант

Харків

Дослідження основних питань теорії конкуренції є особливо актуальними для української економіки у зв'язку з проведенням економічної політики, що забезпечує розвиток ринкових відносин при збереженні суттєвої ролі держави в окремих галузях економіки. Актуальними на сьогодні залишаються питання успішної участі України в процесах світової конкуренції. У зв'язку з цим накопичення теоретичних знань і досвіду практичного застосування законів, методів, інструментів конкуренції буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і посиленню конкурентних переваг нашої країни на світовому ринку.

Мета статті – розкрити теоретичні протиріччя категоріального апарату управління конкурентоспроможністю підприємства, дослідити процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Наприкінці ХХ ст. проблеми стратегії випередження конкурентів, виявлення конкурентних переваг країн і компаній, конкурентного потенціалу й конкурентного середовища аналізуються американським ученим М. Портером. Дослідження конкуренції як процесу, що динамічно розвивається, а не як сформованої ситуації, проводиться І. Кірцнером. Питання, пов'язані із завоюванням майбутніх ринків у конкурентній боротьбі, розглядаються Г. Хамелом і К. К. Прахаладом.

Регулювання конкуренції стосовно питань формування стратегії конкурентної боротьби, а також теорії досягнення лідерства на ринку були розглянуті такими вченими-економістами, як М. Портер, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Дж. Ф. Мур, А. М. Бранденбургер, Б. Дж. Нейлбафф та ін.

Таким чином, на сьогодні вже сформульовано великий понятійний апарат. Слід зауважити, що питання

забезпечення конкурентоспроможності знаходиться в тісному взаємозв'язку із стратегічним управлінням підприємством. Стратегічна спрямованість процесів управління конкурентоспроможністю підприємства припускає розробку і реалізацію відповідної стратегії управління. Формування конкурентної стратегії використовується практично всіма ефективно функціонуючими компаніями в країнах із розвинутою ринковою економікою та поступово стають невід'ємним елементом систем планування діяльності й вітчизняних підприємств які все більш намагаються конкурувати із зарубіжними підприємствами.

На сьогодні в літературі спостерігаються деякі розбіжності між поняттями конкурентної стратегії, стратегій конкуренції підприємства, стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та ін. На думку автора, необхідно виокремлювати поняття конкурентної стратегії і стратегії конкуренції підприємства. Конкурентна стратегія може в собі інтегрувати заходи декількох стратегій конкуренції залежно від ситуації, що склалася на ринку. Впровадженню певної стратегії конкуренції передують оцінка альтернативних варіантів. На підставі аналізу й оцінки конкурентного середовища і діяльності конкурентів керівництво підприємства вибирає з можливих варіантів той, який найбільшою мірою відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, а також поставленим цілям підприємства. Обрану стратегію необхідно оцінювати з позиції її складності й оптимальності. Вибір оптимальної в конкретній ситуації стратегії конкуренції залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, ефективності управління конкурентними перевагами підприємства, стадії життєвого циклу підприємства й основних видів товарів, стадії життєвого циклу конкурентної переваги та ін. Автор [13, 14] визначає три чинники, взаємодія яких обґрунтовує вибір конкурентної стратегії: конкурентна позиція підприємства; стратегічні завдання; ринкова ситуація.

У літературі виділяють такі загальні ієрархічні рівні стратегій: корпоративну, ділову, функціональну й опе-

раційну. Різні автори ототожнюють конкурентну стратегію підприємства із різними рівнями стратегій. Деякі автори [9] ототожнюють конкурентну стратегію з корпоративною, інші [16, 21] – із функціональною та оперативними стратегіями. Розробка конкурентної стратегії полягає, по суті, у відшуканні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі та які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей.

У результаті аналізу літератури можна відмітити існування багатьох підходів і трактувань конкурентної стратегії. Так, конкурентну стратегію підприємства трактують як: сукупність довготривалих наступальних або оборонних дій підприємства на ринку [3, 6, 14]; концепцію досягнення успіху підприємства, що має інноваційну спрямованість [9]; набір правил, методик і ініціатив для зміцнення позиції на ринку [8, 16, 20]; конкурентна перевага підприємства, що сприяє утриманню або збільшенню його частки ринку [4].

Базуючись на наведених визначеннях, під конкурентною стратегією пропонується розуміти сукупність дій, заходів, методик і ініціатив, що підпорядковуються законом конкуренції, і формують концепцію досягнення підприємством конкурентних переваг на ринку. Конкурентна стратегія формується на діловому рівні і включає в себе ряд стратегій конкуренції – функціональних стратегій. Конкурентна стратегія включає в себе інструменти та засоби підприємства, за допомогою яких плануються й реалізуються конкретні дії з урахуванням факторів конкурентного середовища підприємства й намірів конкурентів.

Будь-яка конкурентна стратегія підприємства формує та реалізує ряд конкурентних переваг підприємства, хоча і віддає пріоритет одному з них. Підприємство, що впроваджує стратегію зниження собівартості, повинне забезпечувати належний рівень якості продукції, сервісного обслуговування та ін. Аналіз практики показує, що більшість сучасних підприємств, що мають широку номенклатуру продукції, що випускається, і/або різні сфери бізнесу, одночасно використовують кілька підходів для різних груп товарів, регіонів або періодів свого розвитку. Відповідно до теорії ефективної конкуренції і функціонального підходу, більш конкурентноспроможними є підприємства, які щонайкраще здатні реалізувати всі напрями стратегії управління [5, 12].

Проведене дослідження дозволяє виділити такі основні критерії класифікації стратегій конкуренції:

1) *за маркетинговим спрямуванням* (стратегічний профіль фірми) [7, 11, 18, 19, 22]: стратегія ринкового лідера; стратегії оборони та наступу; стратегія фірми-челенджера; стратегії фірми-послідовника; стратегії фірм-нішерів; стратегія пошукувача; стратегія аналітика; стратегія реагуючого;

2) *за джерелом конкурентної переваги фірми* [1, 2, 13, 14]: стратегія зниження собівартості (стратегія цінového лідерства і максимізації ринкової частки); стратегія фокусування (сегментування ринку); стратегію негайного реагування на потреби ринку; стратегія диференціації (стратегія диференціювання товарів/послуг фірми та

стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); стратегія впровадження нововведень (стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток).

Стратегія конкуренції становить основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Вона є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежить ефективність формування конкурентної стратегії підприємства. У деяких літературних джерелах [1] її називають базовою стратегією конкуренції.

Процес розробки конкурентної стратегії підприємства підпорядковується правилам розробки будь-якої стратегії управління виробничо-економічною діяльністю, і складається з п'яти основних елементів [10]: комплексного (системного) моделювання ситуації; визначення необхідності змін; здатності розробки стратегії; спроможності використовувати надійні економіко-математичні методи в процесі вибору стратегії та її оцінки відносно останніх; спроможності реалізації обраної стратегії.

Формалізований опис цього алгоритму припускає розробку опису кожного i -го фактора внутрішньої і зовнішньої інфраструктури виробничої системи. Як фактори пропонується розглядати множини показників об'ємів виробництва і реалізації продукції, виробничого і технологічного потенціалів, фінансово-економічного стану підприємства, стану ринкового середовища, що включає характеристики постачальників, споживачів і конкурентів [1, 12]. Направляючими процесу стратегічного управління є критерії управління та різного роду обмеження на ресурси (сировинні, виробничі, часові, фінансові тощо).

Кожна зі стратегій конкуренції має свої переваги та недоліки, необхідні ринкові умови впровадження, вимоги до організації виробництва й управління, а також сукупність дестабілізуючих факторів, що впливають на ефективність їхньої реалізації.

Залежно від моделі конкуренції, що діє на ринку, виділяють основні напрями конкурентної боротьби підприємства [1]. Додатковими критеріями для визначення найбільш характерної моделі конкуренції для ринку, що досліджується, можуть служити пріоритети маркетингової політики підприємств.

Наприклад, у конкурентному середовищі України розробка конкурентної стратегії підприємства повинна враховувати заходи, що характерні в основному для ринку монополістичної конкуренції, тобто виключення зайвих витрат, економія за рахунок ефекту від збільшення масштабів виробництва, інтеграція з усіма ланками в технологічному ланцюзі, спеціалізація на конкретному типі товару, спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців та активні дії на регіональному ринку. Але слід враховувати також наявність ознак олігополістичної конкуренції й чистої монополії. Стримуючим фактором розвитку національного промислового виробництва на сьогодні виступають завищені тарифи на послуги природних монополій. Протягом останніх чотирьох років цей негативний вплив суттєво посилюється: від-

соток промислових підприємств, що його відчувають, згідно з даними проведених Держкомстатом опитувань, збільшився з 20 у середині 2005 р. до 30 у IV кварталі 2008 р. і 26 – 27 відсотків у 2009 році. Отже, у період кризових проявів суб'єкти природних монополій вочевидь намагалися підтримати і покращити своє фінансове становище за рахунок отримання додаткової монопольної ренти [15]. Структурні передумови конкуренції в економіці України за 2008 – 2009 рр. характеризують збільшення чистої монополії на 0,8% у 2009 році, збільшення олігополії – на 4,6%, зменшення підприємств з ознаками індивідуального домінування – на 3%, зменшення підприємств з конкурентною структурою – на 2%.

Найважливішим етапом реалізації конкурентної стратегії підприємства є розробка механізмів інтеграції функціональних підрозділів підприємства шляхом впровадження певних заходів, які не повинні суперечити один одному і повинні бути спрямованими на досягнення єдиної поставленої мети. Головний критерій вибору стратегії – адаптація своїх можливостей до конкретних умов ринку. І в цьому сенсі стратегії конкуренції є принциповою, загальноекономічною основою, на якій будуються практичні дії конкурентів. Ступінь ефективності реалізації конкурентної стратегії визначають наявністю стійкої конкурентної переваги і високого прибутку.

Обмеженість виробничих ресурсів і потужностей вимагає зосередження діяльності підприємства на різних стратегіях конкуренції в рамках єдиного виробничого комплексу. Виробничі структури, що одночасно використовують різні базові стратегії конкуренції, повинні бути диверсифіковані й будуватися з використанням нових прийомів і методів організації виробництва.

ВИСНОВКИ

Необхідно виокремлювати поняття конкурентної стратегії і стратегії конкуренції підприємства. Під конкурентною стратегією пропонується розуміти сукупність дій, заходів, методик і ініціатив, що підпорядковуються законам конкуренції, і формують концепцію досягнення підприємством конкурентних переваг на ринку. Конкурентна стратегія формується на діловому рівні і включає в себе ряд стратегій конкуренції – функціональних стратегій. Від правильного вибору пріоритетної стратегії конкуренції залежить ефективність формування загальної конкурентної стратегії підприємства

Процес формування конкурентної стратегії підприємства включає оцінку базових стратегій конкуренції з позицій складності і оптимальності, вибір альтернативних варіантів. Процес реалізації конкурентної стратегії повинен включати розробку механізмів інтеграції функціональних підрозділів підприємства шляхом впровадження певних заходів, які не повинні суперечити один одному і мають бути спрямованими на досягнення єдиної поставленої мети. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Азоев Г. Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика.– М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.– 208 с.
2. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Дж. Э. Макдоннелл. Пер. с англ.– СПб.: Питер Ком, 1999.– 416 с.

3. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрильяна.– 5-е изд., доп. и перераб.– М.: Институт новой экономики, 2002.– 1280 с.

4. **Виханский О. С.** Стратегическое управление: Учебник.– 2-е изд.– М.: Гардарики, 2003.– 130 с.

5. **Горшкова Л. А.** Анализ организации управления. Аналитический инструментарий.– М.: Финансы и статистика, 2003.– 208 с.

6. **Гусев Ю. В.** Стратегическое управление: Учебное пособие / ч. 1. НГАЭиУ.– Новосибирск, 1995.– 45 с.

7. **Джоббер Д.** Принципы и практика маркетинга : Пер. с англ. : Уч. пос.– М. : Издательский дом «Вильямс», 2000.– 688 с.: ил.– Парал. тит. англ.– 679 с.

8. **Забелин П. В.** Основы стратегического управления: Учебное пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева.– М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.– 210 с.

9. **Иванов И. В.** Высокотехнологичные предприятия в эпоху глобализации / И. В. Иванов, В. В. Баранов, Г. И. Лысак, О. В. Кирсанов.– М.: Албпина Паблишер, 2003.– 416 с.

10. **Канчавелли А. Д.** Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко; [Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко.– М.: Изд. МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001.– 600 с.

11. **Котлер Ф.** Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Пер. с англ. Под ред Т. Р. Эор.– СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004.– 192 с.

12. **Отенко І. П.** Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська.– Харків: Вид. ХНЕУ, 2005.– 212 с.

13. **Портер М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 715 с.

14. **Портер М. Е.** Стратегія конкуренції / Пер. з англ.– К.: Основа, 1998.– 390 с.

15. Річний звіт Антимонопольного комітету України. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua>

16. **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуация для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер.с англ.– М.: ИНФРА-М, 2000.– 412 с.

17. **Томпсон-мл.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.– 12-е изд.: пер. с англ./ Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.– 928 с.

18. **Уолкер-мл. О., Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж.** Маллинз 2006, Вершина.– 496 с.

19. **Хулей Г.** Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: Пер. с англ. / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси.– Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005.– 774 с.

20. **Яременко О. Ф.** Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://mev-hnu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/8_shljakhi_pidvishhennja_konkurentospromozhnosti_vitchiznjanikh_pidpriemstv/9-1-0-74

21. **Ястремська О. М.** Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методичні і методологічні засади: Наук. вид.– Харків: ХНЕУ, 2004.– 472 с.

22. **Miles R. E., Snow C. C.** Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail.– New York, 1994.