

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"
включено до переліку наукових фахових видань України з питань
економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014
№ 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпропетровський державний
аграрно-економічний
університет

- № 12, 2017
- [Назад](#)
- [Головна](#)

УДК 339.137

*П. І. Безус,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
З. І. Залізник,
магістрант кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

ПРИНЦИПИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*P. Bezus,
Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor of Management Department of Kiev National University of Technology and
Design
Z. Zaliznyak,
Graduate Department of Management,
Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv*

FUNDAMENTAL AND PROBLEMS OF DEVELOPING COMPETITIVE STRATEGIES FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

Конкурентна стратегія полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом. У дослідженні визначено місце такого явища як конкурентна стратегія підприємства в загальній класифікації стратегій. З'ясовано, що стратегічне управління конкурентоспроможним розвитком спрямовано на проведення пошуку, визначення і формулювання задач забезпечення конкурентоспроможності, тобто стратегічних цілей. Проаналізовано підходи різних науковців до принципів та проблем розробки конкурентних стратегій розвитку вітчизняних підприємств.

Competitive strategy is to develop measures aimed at strengthening competitiveness and preserving competitive advantages; formation of a mechanism for responding to external changes; unification of strategic actions of the main functional units; solving specific issues and problems related to business. The study identifies the place of such a phenomenon as a competitive strategy of the enterprise in the overall classification of strategies. It was determined that strategic management of competitive development is aimed at finding, defining and formulating tasks of ensuring competitiveness, that is, strategic goals. The approaches of different scholars to the principles and problems of developing competitive strategies for the development of domestic enterprises are analyzed

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегія, конкурентна стратегія, розвиток підприємства, конкурентна перевага.*

Keywords: *strategic management, strategy, competitive strategy, enterprise development, competitive advantage.*

Постановка проблеми. Ефективність економіки України безпосередньо пов'язана з управлінням стратегічним розвитком підприємств. Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і знижують її результативність. Загострення проблем, пов'язаних із формуванням стратегій розвитку підприємств та управлінням цим процесом, підтверджують значущість окреслених питань для економіки України. Саме стратегічне управління є основним можливим інструментом забезпечення належного рівня ефективності, а від вдалого застосування механізму генерування та імплементації стратегій залежить, власне, конкурентоспроможний розвиток вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним питанням стратегічного управління діяльністю підприємства присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: Р. Акофф, І. Ансофф, А. Воронкова, О. Віханський, О. Гончар, П. Друкер, Ю. Іванов, Д. Крисанов, Е. Коротков, Н. Кирич, М. Кизим, Б. Карлоф, А. Міщенко, Г. Мінцберг, Т. Отенко, В. Пономаренко, М. Портер, А. Слаттер, І. Смоліна, А. Томпсон, А. Стрікленд, Н. Скопенко, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова та ін. У той же час результати наведених досліджень не висвітлюють усього комплексу проблем, пов'язаних з формуванням конкурентних стратегій підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів.

Формулювання цілей статті. Метою проведення дослідження є поглиблення теоретичних і методичних положень формування конкурентних стратегій розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В контексті імплементації парадигми сталого розвитку суб'єктів економічних відносин в системі менеджменту основної діяльності вітчизняних підприємств доцільно вести мову не стільки про динаміку рівнів конкурентоспроможності та ефективності, скільки про визначення напрямку організаційних, виробничо-технологічних та комерційних змін, спрямованих на довготривале підтримання та підвищення зазначених рівнів. Вказане обумовлює доцільність введення дефініції «конкурентоспроможний розвиток». Під конкурентоспроможним розвитком підприємств слід розуміти такий тип розвитку суб'єкта, який за дотримання стабільного рівня економічної ефективності та збереження або покращення ринкових позицій, здатний формувати певний потенціал підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції завдяки використанню орієнтованих на створення конкурентних переваг стратегій. Отже, з позиції забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств, стабільного його функціонування й конкурентоспроможного розвитку на довгострокову перспективу, основна увага стратегічного управління має бути звернена до питань вдосконалення існуючих процесів і планування нових способів та методів їх виконання, враховуючи новітні досягнення у відповідних сферах діяльності.

Проникнення на зарубіжні ринки, використання передових технологій і розвиток різних можливостей зростання також є стратегічною ціллю. Таким чином, визначаючи ціль, слід мати на увазі не тільки досягнення значних фінансових показників, й довгостроковий розвиток бізнесу та дії з підвищення конкурентоспроможності фірми [1].

Так, досліджуючи діяльність підприємств за окремою визначеною сферою, можливим є оцінка їх здатності сформувати стабільні та необхідні конкурентні переваги за напрямками, які будуть надавати можливості реалізовувати певний тип конкурентних стратегій. Це надаватиме можливості апарату управління попередньо оцінювати результативність тієї чи іншої обраної ринкової поведінки. А після

виокремлення обраних рішень зосереджувати увагу на залучення ресурсів, необхідних для реалізації вибраних способів отримання конкурентних переваг.

Формування і вдала реалізація визначених конкурентних переваг має стати пріоритетною цільовою установкою не лише для управлінського складу, а й для функціональних менеджерів підприємств, конкретизація яких має відбуватись у руслі обраної конкурентної стратегії господарської діяльності та втілюватись в існуючі стратегії конкуренції. Дослідження наукових поглядів на способи отримання конкурентних переваг [2;3;4;5] дають підстави зробити висновок, що сукупність стратегій конкурентної поведінки можна об'єднати за способами здобуття конкурентних переваг в чотири групи:

- мінімізація витрат;
- диференціація;
- фокусування на ринковому сегменті.

Стратегія мінімальних витрат, яка поширилася ще на початку 70-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції та отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти втратили їх в процесі боротьби за ринок.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною доти, доки конкуренти не створять аналогічний товар.

Стратегія фокусування на ринковому сегменті може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження — найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

Для досягнення успіху стратегії мають бути узгоджені та тісно взаємодіяти одна з одною. Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості й повинні застосовуватися зважено і продумано. Проте у теперішній час при впровадженні стратегічного управління всі представлені стратегії не розробляються системно, тобто не використовуються в комплексі.

Стратегічні рішення є найважчими для керівників. Вони покладають на них велику відповідальність і спричиняють високий ступінь ризику при управлінні підприємством. В умовах ринкової економіки ступінь невизначеності (а отже, й ризику) набагато зростає за рахунок впливу таких факторів зовнішнього середовища, як невизначеність ринку, поведінка постачальників, акціонерів і конкурентів. Крім того, динамічний розвиток науково-технічного прогресу все більше ускладнює як самий виробничо-збутовий процес, так і управління ним.

Найбільш логічною є наступна послідовність розробки, імплементації та реалізації конкурентних стратегій.

1. Визначення прийнятної стратегії конкурентоспроможного розвитку через формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

2. Розробка стратегій забезпечення належного рівня конкурентоспроможного розвитку підприємств, в яких уточнюються коротко- та довгострокові проекти за всіма напрямками його виробничо-комерційної діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування та реалізацію відповідних конкурентних переваг підприємства.

3. Використання міні стратегій ринкової поведінки, в залежності від конкурентної ситуації на обраному об'єктовому ринку та враховуючи визначені, на перших етапах дослідження, стратегії відповідного напрямку конкурентоспроможного розвитку.

4. Реалізація конкурентної стратегії, що має здійснюватись одночасно із систематичним та постійним оцінюванням й дослідженням результатів, вивченням можливого відхилення від цільового орієнтиру і оперативною реакцією на непередбачені зміни (внутрішні та зовнішні).

За результатами дослідження запропонованих науковцями визначень сутності «конкурентна стратегія» можливим є формування принципів, за якими розробляють конкурентні стратегії підприємства:

- врахування особливостей сфери конкуренції;
- адаптація до змін середовища;
- врахувань сфери конкуренції;
- використання конкурентної переваги.

Дотримання принципів врахування сфери конкуренції має суттєве значення. Так, за матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія конкуренції прямо залежатиме від сфери конкуренції.

Принцип використання конкурентних переваг ґрунтується на тому, що кожна стратегія конкуренції за основу повинна брати конкурентну перевагу підприємства.

Не менш важливим є принцип урахування впливу чинників середовища функціонування підприємства, для якої розробляється конкурентна стратегія.

Необхідно зазначити, що процес реформування системи управління вітчизняними підприємствами розвивається у напрямі освоєння накопиченого зарубіжного досвіду класичного менеджменту, у тому числі стратегічного управління і планування. Не зважаючи на те, що цей рух здійснюється вкрай повільно, іноді не спираючись на власні знання і досвід і часто невдало копіюючи моделі управління зарубіжними підприємствами без урахування умов їх функціонування, вже неможливо представити таке сучасне підприємство, яке б ігнорувало ефективність моделей управління країн з розвиненими ринковими відносинами і не намагалося б використовувати їх елементи в своїй управлінській практиці.

В сучасних умовах практика стратегічної діяльності вітчизняних підприємств зводиться в основному до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками чинників виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короточасний ефект. Водночас основна функція стратегічного управління – забезпечення чинників довгострокового успіху – залишається за межами практичної діяльності підприємства. Це пояснюється специфічними умовами, що склалися всередині та навколо українського бізнесу.

Прийняття та реалізація стратегічних рішень постійно зазнає небезпеки зриву під впливом факторів зовнішнього середовища, хоча слід зазначити, що саме вплив зовнішнього середовища спонукає підприємства до цілеспрямованої економічної діяльності.

Висновки з даного дослідження. В управлінні конкурентоспроможним розвитком вітчизняних підприємств велике значення має правильність вибору їх стратегій

конкуренції. Доведено, що результативність конкурентних стратегій залежить від спроможності господарюючих суб'єктів генерувати, імплементувати і реалізувати конкурентні переваги такої форми, яка відповідатиме особливостям обраних стратегій.

Необхідно зазначити, що до основних причин, що ускладнюють застосування на вітчизняних підприємствах методів стратегічного управління, належать: відсутність навичок стратегічного управління; неможливість представлення стратегічного управління як цілісної системи; відсутність надійної стратегічної інформації для розробки стратегічних рішень; відсутність практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації відповідної стратегії; небажання керівництва змінювати напрямок діяльності підприємства.

Література.

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. - М.:Аспект Пресс. 2002. - 415 с.
2. Азов Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством / В.Г.Герасимчук. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 457с
4. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка розвитку. – Харків:ХНЕУ, 2006. – № 3 (39).
5. Безус А.М. Стратегії економічного розвитку виробничих підприємств / А.М.Безус, П.І. Безус // Вісник КНУТД. – 2016. - №2 (97). – С.80 – 86.

References.

1. Zub, A. T. (2002), *Strategicheskiy menedzhment: Teoriya i praktika* [Strategic Management: Theory and Practice], Aspekt Press, Russia, Moscow.
2. Azoev, G.L., Chelenkov, A.P. (2000), *Konkurentnyie preimuschestva firmyi* [Competitive advantages of the company], ОАО "Tipografiya "NOVOSTI", Russia, Moscow.
3. Gerasimchuk, V.G. (2000), *Strategichne upravlinnya pidpriemstvom* [Strategic management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Dimenko, R.A. (2006), "Competitive strategies as a means of ensuring the competitiveness of the enterprise", *Konkurentn strategsi yak zasib zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpriemstva*, *Ekonomika rozvitku*, vol. 3 (39), pp. 41 – 45.
5. Bezus, A.M. and Bezus, P.I. (2016), "Strategies for economic development of industrial enterprises", *Stratehiyi ekonomichnoho rozvytku vyrobnychkyh pidpriyemstv*, *Visnyk KNUTD*, vol. 2 (97), pp.80 – 86.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2017 р.

Впроу



ТОВ "ДКС Центр"