

Чабан Анна. (ф-т економіки та управління, магістрант)

annychaban@gmail.com

**Cучасні підходи до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства**

*Актуальність*. Найважливіша проблема будь-якого підприємства (фірми), що працює в сучасних умовах, - це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. 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.

Однак, незважаючи на те, що дослідженню стратегії конкуренції і стратегії розвитку присвячено достатньо робіт, аналіз механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в повній мірі не вивчений. Мається на увазі: недостатньо досліджено процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що включає в себе поділ на конкретні етапи і вимагає використання певних інструментів; відсутній чітко сформований механізм забезпечення конкурентоспроможності, при реалізації якої можлива підтримка і оновлення конкурентних переваг та в цілому стратегії розвитку підприємства; недостатньо досліджена залежність, в силу відсутності об'єктивних логічних і достовірних моделей, між критеріями конкурентоспроможності підприємств - конкурентними перевагами і ресурсами, джерелами конкурентних перевагу [3, c 145]

*Постановка проблеми*. Метою цієї статті є дослідження теоретичних засад структурної характеристики і и вибору стратегії розвитку підприємств як важливого чинника управління ефективністю їх діяльності.

*Результати дослідження*. На сучасному етапі вагомий внесок щодо розробки теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій розвитку підприємства внесли праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Т.Ю. Адаєвої, Р.А. Єршової, І.І. Пічуріна, Ф.Колера, М.Портера, Р.А. Фатхутдінова та ін. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування стратегії розвитку, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії. Проте висвітленню комплексного бачення процесу розробки та реалізації стратегії приділено недостатньо уваги, що потребує більш глибокого вивчення.

Існує безліч визначень поняття « стратегія розвитку підприємства».

Г. Мінцберг з’ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка.

 І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція).

 М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища[2, c71].

Більш точно розкриває суть даного поняття Ф.Котлер, однак, як правильно підкреслює М.Портер, при визначенні стратегії розвитку слід враховувати сферу діяльності, у якій вона досягається [1, c82].

Взагалі, стратегія повинна виконувати такі завдання:

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

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

в) орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів;

г) втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління і інших наук;

д) бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;

е) концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішньої середовища, знання, вміння і досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники та відповідальні виконавці;

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

У дослідженнях присвячених стратегії розвитку підприємства визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як, наявність конкурентних переваг. На думку Майкла Портера, конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентної переваги, яке створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси «ланцюг цінностей». Конкурентна перевага, відповідно, з визначенням Майкла Портера, формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту компанії. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції фірми у відношенні витрат і створити основу для диференціації. Різні види діяльності зі створення вартості являють собою окремі будівельні блоки, з яких складається загальна картина конкурентних переваг. Порівняння ланцюжків створення вартості у компаній - конкурентів допомагає виявити відмінності, які лежать в основі конкурентних переваг. Поняття конкурентних переваг передбачає наявності у компанії потенційних можливостей бути краще (за певними аспектами господарської діяльності) своїх конкурентів. В залежності від складних зовнішніх умов і внутрішніх обставин ця задача вирішується різними організаціями по-різному [1, 96].

Як наслідок з цих тверджень, механізми є основою формування конкурентоспроможності підприємств є індивідуальними для кожної галузі в кожен конкретний момент часу і багато в чому залежать від її структури.

У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій:

*Стратегії концентрованого зростання* - стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

*Стратегії інтегрованого зростання* - стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед йде вертикальної інтеграції.

*Стратегії диверсифікаційного зростання* - стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.

*Стратегії скорочення* - стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат [3, c 205]

Будь-яка стратегія включає загальні принципи, на основі яких менеджери даної організації можуть брати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координований і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Вибір конкурентної стратегії підприємства відповідно до ринкової ситуації пов’язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним.

При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Розглянувши запропоновані М. Портером генеричні стратегії (лідерство у витратах, диференціація, фокусування), можна зробити висновок, що автор розглядає бізнес-стратегії як засіб захисту від конкурентних сил галузі, кожна з яких проводить з компанією боротьбу за частку прибутку.

Відомий японський аналітик та бізнес-консультант К. Омає висунув свою класифікацію бізнес-стратегій. Згідно з ним, стратегії поділяються на ключові фактори успіху, відносна перевага, агресивні ініціативи, стратегічні ступені свободи. Його класифікація спрямована на пошук нових можливостей, що є принциповою відмінністю від «портерівської» класифікації. К. Омає орієнтується на досягнення переваг над конкурентами, покращення якостей товару та досягнення довгострокового процвітання. Його стратегії є агресивними, налаштованими на атаку позицій конкурентів, інноваційність. К. Омає приділяє значно менше уваги прибутковості компанії, спрямовуючи стратегію на досягнення стійких конкурентних переваг. Головною ціллю стратегій є не захист від конкурентів з метою збереження високого прибутку, а постійний розвиток з метою атаки їх позицій та досягнення стратегічної переваги [2, c 31].

Таким чином, порівнявши дві класифікації базових конкурентних стратегій можна зробити такі висновки. По-перше, стратегії Портера спрямовані на захист від конкурентних сил та забезпечення прибутковості, в той час як стратегії Омає — на пошук стратегічних переваг та довгосторокове процвітання. По-друге, ці дві класифікації абсолютно не накладаються одна на одну і їх одночасне використання не є проблемою. Більше того, для досягнення успіху компанія повинна використовувати паралельно як одну з стратегій М. Портера, так і стратегію за К. Омає.

Конкурентоспроможність підприємств відображає їх здатність проявляти гнучкість, адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища з метою збільшення, зменшення, або збереження займаної частки ринку з метою інтеграції планів бізнесу і стратегій розвитку регіонів. Оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить як від його діяльності, так і зовнішнього середовища, необхідно виділяти і аналізувати чинники, які справляють значний вплив.

Аналіз літературних джерел показав, що в залежності від наукових поглядів автори по-різному обґрунтовують комплекс факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств [4].

На думку М. Портера, важливо відрізняти конкурентоспроможність, обумовлену вродженими чинниками і досягаємо завдяки іншим джерелам. Фактори, які найбільш важливі для конкурентної переваги у більшості галузей, не дістаються по спадку, а створюються в межах регіону (країни) за допомогою різних специфічних для кожної території процесів. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, М. Портер пропонує поділяти на кілька типів. По-перше, на основні і розвинені: основні чинники - це природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила; розвинені фактори - сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічні виробництва [1, c89]

У залежності від ступеня спеціалізації всі фактори конкурентоспроможності поділяються на загальні та спеціалізовані. Загальні фактори, до яких М. Портер відносить систему автомобільних доріг, дебетні капітал, персонал з вищою освітою, можуть бути використані в широкому спектрі галузей. Спеціалізовані фактори - це вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знання, інші фактори, що застосовуються в одній або в обмеженому числі галузей.

Ще один принцип класифікації - поділ факторів конкурентоспроможності на природні та штучно створені. До природних факторів належать природні ресурси, географічне положення, а до штучно створеним - техніка, технологія, економічне середовище і ін.

Як М. Портер, багато авторів (Р.А. Фатхутдінов 2, М.Г. Миронов 3, Н.Л. Зайцев 4) всю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства пропонують поділити на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні чинники - соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка по ціновим та нецінових характеристиках більш приваблива.

Внутрішні чинники - це об'єктивні критерії, що визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності [4].

Фактори конкурентоспроможності підприємств викликають зміни абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті - зміна рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Фактори - це те, що сприяє перетворенню можливостей у дійсність.

*Висновки*. Для сучасного етапу формування ринкових відносин в Україні характерне посилення інтенсивності розвитку конкуренції між виробниками товарів та послуг. Конкурентну стратегію розвитку можна розглядати як засіб, завдяки якому фірма переміщається з поточної ринкової позиції до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед фірмою.

В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій розвитку посилюється, тому проблеми, пов’язані з розробленням і реалізацією стратегій, украй актуальні. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища, упереджуватимуть заходи конкурентів і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/МайклЕ. Портер; Пер. сангл. —М.: Альпина БизнесБукс, 2005. — 454 с.*
2. *Соціально-економічний розвиток України на початку ХХІ сто ліття: Зб. доп. 76-ї наук. конф. студ. КНЕУ. 22—23 квіт. 2007р. /Відп. за вип.: М. І. Мирун, О. А. Петухова. —К.: КНЕУ, 2009. —390, [2] с.*
3. *Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2-е издание, испр. и доп. – М.: Изд-во Эскмо, 2005. – 544с.*
4. *Е.А. Сысоева Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие,//Экономические науки, 2010, 12(73).*