

УДК 331.101.3

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ
І РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ**

Л.В. СТРАШИНСЬКА

Національний університет харчових технологій

Г.А. ГРЕЦЬКА

Київський економічний інститут менеджменту

У статті розглянуті методологічні підходи щодо процесу розробки і реалізації конкурентних стратегій. Обґрунтована мотивація конкурентної поведінки підприємства, охарактеризовані чинники, які знаходяться в основі формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, визначені методи та інструменти, за допомогою яких підприємства досягають конкурентних переваг, запропонована програма дій щодо реалізації конкурентної стратегії в системі управління підприємством

Аналітична оцінка численних літературних джерел з теорії стратегічного менеджменту та маркетингу щодо основних видів стратегій дозволяє зробити висновки про те, що різноманіття стратегій є досить значним, а їх класифікація – достатньо розгалуженою.

Результати інформаційного пошуку свідчать, що в сучасних умовах не існує єдиної теоретично обґрунтованої несуперечливої точки зору щодо логічної класифікації або взагалі коректного виокремлення та інтеграції певних видів чи типів стратегій підприємства у цілісну гармонійну систему. Основною причиною такої ситуації можна вважати відсутність єдиної теорії стратегії, базові положення якої сприймалися б практиками та науковцями як загально визнані, хоча більш-менш вдалі спроби типологізації стратегій здійснювалися неодноразово.

Об'єкти та методи дослідження

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємств щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії в системі управління підприємством. В ході досліджень використані такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, групування, метод аналогії та моделювання.

Постановка завдання

Метою даної статті є розробка програми дій щодо реалізації конкурентної стратегії в системі управління підприємством, яка повинна забезпечувати пріоритетність ключових елементів механізму реалізації стратегії, відповідність між обраною стратегією і внутрішнім потенціалом підприємства та стилем і різновидом управління.

Результати та їх обговорення

Аналіз економічної літератури дозволяє виявити два основних підходи до типологізації стратегій: апіорний та апостеріорний. Апіорний підхід передбачає, що типи стратегій формулюються на основі теоретичних, концептуальних моделей, а потім перевіряються і аналізуються на основі емпіричних даних. Критика таких підходів полягає в тому, що вони часто не відображають реального світу бізнесу і значно відрізняються за ступенем узагальнення. Протягом останнього часу все більше дослідників схиляється до виділення на основі теоретичних моделей гібридних (комбінованих) стратегій поведінки суб'єктів ринку.

Апостеріорний підхід до класифікації стратегій, на відміну від апріорного, полягає в тому, що їх типологія формується на основі вивчення емпіричних даних. Для апостеріорного підходу першочерговим є визначення найбільш важливих стратегічних перемінних, які будуть складати основу типології.

Використання апостеріорного підходу до аналізу стратегій, що використовуються реальними підприємствами, дозволяє виявити їх різноманіття. Цей підхід не передбачає використання готових теоретичних моделей і здебільшого базується на емпіричному матеріалі.

На думку авторів, переваги у використанні апостеріорного підходу до розробки стратегій у діяльності вітчизняних підприємств є такими:

1) макросередовище діяльності вітчизняних підприємств характеризується високим рівнем нестабільності, відповідно однією з найголовніших вимог, що пред'являються до стратегій, є її гнучкість;

2) авторами відомих в економічній літературі типів стратегій є переважно іноземні вчені, і такі стратегії відповідно потребують значних зусиль щодо їх адаптації до вітчизняних умов господарювання.

Систематизація наукового матеріалу, зважаючи на численність класифікацій стратегій, дозволила виділити такі основні критерії їх класифікації: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу підприємства; стан середовища, в якому існує підприємство; його положення в бізнесі; спрямованість дій підприємства; ступінь ризику в діях; ступінь активності дій; виробничі рішення, що приймаються підприємством; стратегічні аспекти внутрішньо фірмового управління.

Значна більшість фахівців погоджуються з тим, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяються три рівні: головна (корпоративна) стратегія; стратегія бізнесу; функціональні стратегії.

Відомий американський вчений, професор Гарвардської бізнес-школи К. Ендрюс під корпоративною стратегією розумів модель головних цілей, призначених для визначення того, що сьогодні є бізнесом компанії і яким він буде завтра, а також який тип компанії повинен бути сьогодні і в майбутньому. Автор вперше запропонував чітке розмежування понять «корпоративна стратегія» і «бізнес-стратегія», останню з яких він трактував як складову першої. Пізніше цей ієрархічний підхід одержав свій розвиток і широке визнання в теорії і практиці стратегічного менеджменту і був закріплений у моделі розробки стратегії «Піраміда стратегій компанії» А. Томпсона й А. Стрікланда [1].

Для обґрунтування і розвитку конкурентних стратегій підприємства найбільший інтерес являє класифікація стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень, що запропонована І. Ансоффом [2].

Корпоративна стратегія являє собою загальний план управління, що розповсюджується на всю компанію, охоплюючи всі напрямки її діяльності, і є концептуальною основою розвитку підприємства. Вона складається з дій, що застосовуються для затвердження позицій у різних галузях діяльності, і підходів, що використовуються для управління справами компанії. Корпоративна стратегія охоплює весь господарський портфель фірми. Сутність конкурентної (ділової) стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати стійкі довгострокові конкурентні переваги. Функціональна стратегія належить до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери діяльності, а операційна належить до ще більш конкретних стратегічних

ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні поточних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість [3].

У сучасній економічній літературі стосовно ієрархічного підходу до класифікації стратегій деякі фахівці вважають за доцільне об'єднання корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Проте, на наш погляд, розмежування корпоративної та конкурентної стратегії є більш прийнятним (рис. 1).

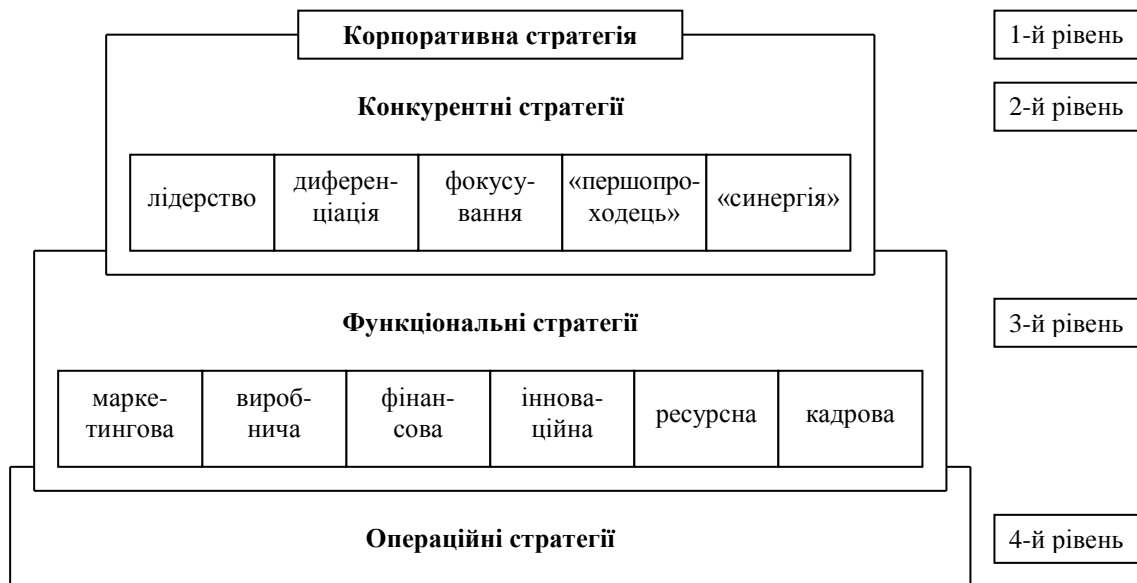


Рис. 1. Стратегічний набір підприємства [2]

Центральне місце в ієрархічній структурі стратегій займають стратегії конкуренції. В зарубіжній економічній літературі існує цілий ряд концепцій, що обґрунтовують мотивацію конкурентної поведінки підприємства, характеризують чинники, які знаходяться в основі формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають конкурентних переваг на ринку.

Говорячи про процес розробки і реалізації конкурентних стратегій, слід зазначити, що він включає такі етапи, як: аналіз зовнішнього оточуючого середовища; дослідження внутрішнього середовища; визначення стратегічної конкурентної цілі і постановку завдань; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії; реалізація стратегічних рішень.

Результатом цієї копіткої й тривалої роботи повинна стати конкурентна стратегія підприємства, спрямована на досягнення конкурентних переваг. Під конкурентною перевагою зазвичай розуміють певні характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.

Кожен етап розробки і реалізації конкурентних стратегій має самостійне значення і потребує застосування специфічних процедур і методик. Також однією з обов'язкових умов розробки і реалізації стратегій конкуренції є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання.

Будь-яка виробнича система функціонує в значно диференційованому середовищі. Аналіз оточення (середовища) підприємства являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується з теперішніми і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на спроможність фірми по досягненню її цілей. При цьому організаційне оточення являє собою набір факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які можуть сприяти досягненню поставлених цілей і завдань. Аналіз організаційного оточення базується на загальній теорії систем, згідно з якою сучасні організації відкриті й активно взаємодіють зі своїм оточенням. Не дивлячись на існуючі відмінності щодо методик і процедур аналізу середовища (оточення) підприємств, ціль проведення аналізу одна: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення цілей організації. При цьому середовище організації можна умовно поділити на загальне (макроекономічне), оперативне (мікроекономічне) і внутрішнє (аутосередовище).

Загальне середовище являє собою рівень зовнішнього середовища підприємства, що складається з певних компонентів, які, як правило, характеризуються глобальними масштабами і мають слабкий безпосередній вплив на менеджмент організації. До стратегічних факторів макросередовища можна віднести ті, які мають високу імовірність реалізації і впливу на діяльність підприємства.

Аналіз безпосереднього оточення (оперативного, мікроекономічного середовища) є найбільш важливим для господарюючих суб'єктів, оскільки з цією частиною зовнішнього оточення підприємство безпосередньо взаємодіє, крім того, воно може впливати на внутрішнє середовище. Найважливішим фактором оперативного середовища необхідно вважати конкуренцію в галузі, у зв'язку з чим виникає необхідність у проведенні галузевого аналізу. Ціллю такого аналізу є визначення привабливості галузі і окремих товарних ринків у межах галузі. Таке дослідження дозволяє зрозуміти структуру і динаміку галузі, визначити характерні для неї можливості та існуючі загрози, виявити ключові фактори успіху галузі, і з урахуванням результатів оцінки розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

Вибір конкурентної стратегії обумовлюється структурою галузі й позицією самого підприємства в цій галузі. М. Портер виокремлює п'ять сил, що визначають рівень і зміст конкуренції в галузі: загроза появи нових конкурентів; загроза появи товарів і послуг-замінників; здатність постачальників торгуватися; здатність покупців торгуватися; суперництво між наявними конкурентами [5].

Очевидно, що напруженість конкурентної боротьби в межах галузі, а також рівень прибутковості галузі й галузевих підприємств залежатимуть від сприятливого або несприятливого поєднання й взаємодії цих сил. М. Портер пропонує п'ять варіантів підходів до розробки стратегії конкуренції, одну з яких повинно вибрати підприємство для досягнення конкурентної переваги на ринку:

- стратегія лідерства за витратами; передбачає більш низькі, ніж у конкурентів, витрати виробництва й обігу;
- стратегія широкої диференціації товарів, тобто надання товарам особливих якостей, цінних споживачьких властивостей і здійснення їх післяпродажного обслуговування для задоволення запитів споживачів;
- стратегія оптимальних витрат; споживачі отримують за свої гроші кращий товар за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції;

- стратегія ринкової ніші, або стратегія фокусування на певному сегменті ринку й досягнення більш високого результату в його обслуговуванні, ніж у конкурентів;
- стратегія упередження – пов'язана з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами, тому що підприємство знаходиться на початкових стадіях свого життєвого циклу в певній галузі.

Слід підкреслити, що сучасні дослідження в галузі теорії конкуренції і ринкової поведінки підприємств свідчать про те, що не всі ситуації можна пояснити за допомогою галузевого аналізу М. Портера і його теорії конкурентних переваг.

У ході еволюції теоретичних поглядів виникла нова оригінальна теорія конкуренції відносних переваг. Її творці, американські вчені С. Хант і Р. Морган, однією з основних ідей вважали відносні переваги в ресурсах, які забезпечують (або не забезпечують) найвигідніше положення підприємства на ринку в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Автори теорії активно оперують в своїх теоретичних дослідженнях категорією «фокусування клієнтури» («customerfocus»), яка означає максимальну стратегічну орієнтацію підприємства на потреби клієнтів. Ні ключові компетенції, ні стабільні конкурентні переваги самі по собі успіху не забезпечують, – успіх настає тільки тоді, коли клієнт готовий додатково платити за пропоновану послугу.

Пізніше в теорії стратегічного менеджменту виник новий аналітичний напрям, відомий як ресурсний підхід. Колись переважало розуміння про те, що роль (місце) підприємства на ринку має більше значення, ніж його внутрішня ситуація. За допомогою ресурсного підходу вчені намагаються пояснити конкурентні переваги розходженнями не тільки в ринкових позиціях, але й у забезпеченні підприємства внутрішніми ресурсами.

На конкурентоздатність підприємств усе більше впливають можливості ідентифікувати й розвивати знання, створювати нові ключові компетенції та перетворювати їх в інновації.

При розробці стратегії підприємства в частині інноваційних рішень дуже важливим є вибір критеріїв для характеристики ресурсів.

Такими критеріями можуть бути: цінність продуктів і послуг з позицій споживача; оригінальність у порівнянні з конкурентами; труднощі імітації; неможливість заміни. Особливо важливими є дві останніх ознаки.

Ресурсний підхід вважають найбільш ефективним при неможливості імітувати знання; при цьому сприяти розвитку знань чи перешкоджати йому здатні такі чинники, як унікальність знань, спеціальна інформація, патентні торгові марки, інформаційні можливості, комунікації тощо.

Як реальне джерело конкурентоздатності і ключовий фактор адаптації підприємства до зовнішніх умов сьогодні може розглядатися включення в пояснення стійких конкурентних переваг так званих невидимих чи невлених активів. Проте, цьому не сприяють труднощі їх нагромадження, а також здатність бути одночасно і витратами, і результатами господарської діяльності.

Дослідження ринку є одним з найважливіших елементів аналізу галузі. Розробка і реалізація конкурентних стратегій підприємств передбачає обов'язкове проведення кон'юнктурного аналізу ринку, а також діагностики конкурентного середовища ринку.

Головна проблема при аналізі конкурентів пов'язана зі складнощами виділення об'єкту дослідження, оскільки проводити спостереження за всіма конкурентами, особливо якщо їх чисельність досить значна, практично неможливо. Запропонована М. Портеромідея виділення стратегічних груп конкурентів шляхом проведення їх сегментації дозволяє зробити процес аналізу конкурентів більш керованим. Під стратегічною групою конкурентів слід розуміти певну сукупність конкуруючих фірм, що діють в одній стратегічній зоні господарювання і мають певні загальні ознаки. Такими ознаками можуть бути: схожі стратегії конкурентів, а також схожі товари, канали збуту, ціни, однаковий конкурентний статус та ін. Встановлення стратегічної групи конкурентів зводиться до визначення відмінностей між ними. Одним з найважливіших показників для сегментації конкурентів і виділення їх стратегічних груп є розмір ринкової частки підприємств, що визначає їх конкурентний статус.

За результатами досліджень внутрішнього середовища підприємства виявляються ті внутрішні змінні організації, які виступають її сильними (слабкими) сторонами; в процесі аналізу оцінюється їх важливість, встановлюється, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг.

Важливість і необхідність проведення внутрішнього аналізу визначаються змінами парадигми управління в сучасній економіці, а саме поступовим переходом від виробничої до маркетингової орієнтації управління. На теперішній час, коли підприємства обмежені щодо можливостей розширення ресурсного потенціалу, аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства повинен бути одним з найважливіших етапів розробки стратегії підприємства. Така логіка планування – «від ресурсів – до стратегії» – найбільш адекватна умовам діяльності вітчизняних підприємств.

Результати аналізу наукової економічної літератури дозволяють виділити такі загальнонаукові принципи проведення аналізу внутрішнього середовища:

- принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем і елементів підприємства;
- системний підхід, згідно з яким організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і, в свою чергу, складається з ряду підсистем;
- принцип динаміки і порівняльного аналізу, згідно з яким оцінювати показники необхідно в динаміці, а також у порівнянні з аналогічними показниками конкуруючих підприємств;
- принцип врахування галузевої і регіональної специфіки підприємства.

У відповідності до виділених принципів, аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється згідно рівнів прийняття управлінських рішень і розробки стратегії. Складність проведення аналізу полягає в тому, що управлінські рішення цих рівнів тісно взаємопов'язані, проте, разом з тим, вони мають ієрархічну структуру. Таким чином, виділення рівнів прийняття управлінських рішень є важливим методичним кроком, що дозволяє структурувати завдання і об'єкт аналізу, чітко визначити коло завдань, що потребують вирішення на кожному рівні управління.

Формування і розвиток конкурентних стратегій передбачає виділення окремих стратегічних зон господарювання (бізнес-одиниць), що істотно ускладнює завдання аналізу внутрішнього середовища підприємства, оскільки методика проведення внутрішнього аналізу таких об'єктів (окремих стратегічних зон господарювання) у практиці вітчизняних підприємств розроблена не в достатній мірі. Разом з тим,

питання розвитку і формування конкурентних стратегій підприємств повинні вирішуватися обов'язково з урахуванням результатів аналізу їх внутрішнього середовища в цілому.

Таким чином, виникає необхідність у розробці методології обґрунтованого аналізу внутрішнього середовища підприємства з позиції формування і розвитку конкурентних стратегій. Аналогічно методології проведення аналізу і оцінки зовнішнього середовища підприємства, автори пропонують виділяти дві складові внутрішнього середовища підприємства: макровнутрішнє середовище (при цьому досліджується внутрішнє середовище всього підприємства), а також мікровнутрішнє середовище (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання).

В процесі формування і розвитку конкурентних стратегій аналіз макровнутрішнього середовища підприємства являє собою, по суті, дослідження наявних у нього ресурсів і ефективності їх використання для вибору оптимального конкурентного розвитку підприємства. Однією з умов проведення даного аналізу є порівняння ресурсів підприємства та ефективності їх використання з іншими організаціями даної галузі і регіону.

З урахуванням зазначеного автори вважають, що аналіз макровнутрішнього середовища підприємства можна вважати аналізом конкурентоспроможності організації, розуміючи під конкурентоспроможністю даного об'єкту, по-перше, можливість і динаміку пристосування його до умов ринкової конкуренції, по-друге, спроможність конкурувати з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Найскладнішою методологічною проблемою при оцінці конкурентоспроможності підприємства є визначення її критеріїв і показників.

Аналіз наукової літератури з питань оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволив сформулювати приблизний перелік критеріїв і груп показників, що використовуються при оцінці конкурентоспроможності підприємства в процесі розробки і реалізації її конкурентних стратегій (табл. 1).

Одним з найменш досліджених і, відповідно, в недостатній мірі відображених у науковій літературі етапів розробки і реалізації конкурентних стратегій є обґрунтування сукупності критеріїв, що аналізуються, і груп показників при проведенні оцінки мікровнутрішнього середовища підприємства, тобто окремих стратегічних зон господарювання.

Аналогічно методології, що використовується при проведенні аналізу макровнутрішнього середовища підприємства, враховуючи, що стратегічні зони господарювання є відкритими системами, автори пропонують виділяти два напрямки внутрішнього аналізу стратегічних зон господарювання. Перший напрямок пов'язаний з дослідженням ресурсів, наявних у підприємства в даній стратегічній зоні господарювання, другий – з оцінкою ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства. Відповідно, перелік критеріїв, груп показників і самих показників буде дещо вужчим, ніж при аналізі макровнутрішнього середовища підприємства (табл. 2).

Таблиця 1. Основні (базові) критерії і групи показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Групи показників
Забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, обладнанням, їх технічна справність, термін використання; застосовувані технології; рівень організації виробництва робіт
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристики і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність та надійність постачальників; характер відносин з постачальниками
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах; психологічний клімат у колективі
Система управління підприємством	Організаційно-правова форма підприємства; характер і форма власності; число рівнів управління; розподіл прав і відповідальності; норми управляємості, витрати на управління; методи управління; стилі керівництва; система комунікацій; схема інформаційних потоків, їх ефективність, наявність банку даних і інформаційних систем
Ефективність виробничої діяльності підприємства	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність та ефективність використання основних засобів та оборотних коштів; продуктивність праці
Ділова активність підприємства і ефективність організації збуту і просування товару	Рівень затовареності готовою продукцією; рентабельність продажу; рівень завантаження виробничих потужностей; надійність постачальників; швидкість реакцій на замовлення; обсяги поставки сировини; інвестиційна привабливість
Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції; ціна на продукцію
Фінансовий стан підприємства	Показники майнового положення, ліквідності та платоспроможності підприємства; показники фінансової стійкості та ділової активності; показники фінансових результатів діяльності підприємства

З позиції формування і розвитку конкурентних стратегій заключний етап аналізу внутрішнього середовища підприємства повинен полягати у визначенні стратегічного конкурентного потенціалу по кожній стратегічній зоні господарювання, а потім і по підприємству в цілому.

На думку авторів, під стратегічним конкурентним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки і реалізації його конкурентної стратегії.

Таблиця 2. Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі стратегічних зон господарювання

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, спорудами, обладнанням, їх технічна справність, термін використання; використовуємі технології; рівень організації виробництва робіт;
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність та надійність постачальників; характер відносин з постачальниками, характеристика оборотних коштів;
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах;
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних засобів і оборотних коштів; продуктивність праці;
Конкурентоспроможність продукції, положення її на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку; конкурентний статус підприємства в даній стратегічній зоні господарювання.

Г.Б. Клейнер відмічав, що потенціал підприємства являє собою дещо абстрактну категорію. Його межі розпливчасті, фактори не достатньо визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Проте разом з тим, ця ж категорія досить конкретна, оскільки практично кожне рішення може здійснити на нього певний позитивний або серйозний негативний вплив [6].

При цьому стратегічний конкурентний потенціал формують лише ті ресурси, які можуть бути змінені в результаті реалізації стратегічних рішень. Не дивлячись на те, що стратегічний конкурентний потенціал формують переважно внутрішні ресурси підприємства, одним з показників, що враховується при його визначенні, повинно бути положення організації на ринку. З урахуванням сказаного ми вважаємо, що існує дві основні відмінності конкурентного стратегічного потенціалу підприємства від стратегічного потенціалу підприємства: по-перше, конкурентний потенціал визначається за результатами порівняльного аналізу підприємств-конкурентів, по-друге, при визначенні стратегічного конкурентного потенціалу враховується положення підприємства на ринку (його стратегічний конкурентний статус).

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища підприємства являє собою складну процедуру, що потребує дослідження двох внутрішніх зон організації – мікронутрішньої і макронутрішньої.

На основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища встановлюються обмеження в діяльності підприємства, загрози і можливості для нього з боку зовнішнього середовища, перспективи розвитку підприємства, формуються стратегічні альтернативи досягнення цілей.

Спочатку розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких у процесі оцінки вибираються ті, які найбільшою мірою забезпечують досягнення намічених цілей, можуть бути реалізованими в межах ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв

ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може ґрунтуватися на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару.

Широке застосування в стратегічному управлінні для розробки корпоративних і ділових стратегій отримали матричні інструменти аналізу.

Аналіз наукової літератури дозволив виділити критерії вибору альтернативних стратегічних рішень, які можна об'єднати у п'ять груп: 1) реакція на можливості / загрози зовнішнього середовища; 2) отримання конкретних переваг; 3) відповідність цілям підприємства; 4) виконуваність стратегії; 5) врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня).

Найбільш розповсюдженим методом оцінки імовірного економічного впливу кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, у яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш імовірний. Якщо ці три сценарії адекватно відображують ставлення підприємства до ризику, тиск з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, особисті інтереси вищого керівництва, то вони є ефективним інструментом, за допомогою якого відбувається вибір стратегічної альтернативи, що найкращим чином сприяє досягненню цілей підприємства.

Слід зазначити, що в теорії і практиці стратегічного управління одними з найменш досліджених питань залишаються ті, які пов'язані з обґрунтуванням і реалізацією конкурентних стратегій. Вчені та практики розглядають різні сторони етапу реалізації обраної стратегії, проте його зміст кожен уявляє по-своєму, а механізми практичного впровадження досі не опрацьовані. Адже досягнення певного рівня ефективності діяльності підприємства і успіху його функціонування на ринку забезпечується не тільки розробкою дієвої конкурентної стратегії, а, в основному, наявністю скоординованої програми дій усіх функціональних підсистем підприємства, які цю стратегію втілюють у життя.

Реалізація стратегії визначається типом системи управління на підприємстві. Залежно від ситуацій, в яких може реалізуватися стратегія підприємства (стійке зовнішнє і внутрішнє середовище; динамічне зовнішнє середовище; кризова ситуація), обирається різновид управління (табл. 3).

Таблиця 3. Типи управління підприємством залежно від ситуації, в якій реалізується стратегія

Варіант ситуації	Різновид управління
Стійке зовнішнє і внутрішнє середовище	На основі контролю за проміжними результатами
Динамічне зовнішнє середовище	На основі передбачень
Кризова ситуація	В умовах несподіваних подій

За думкою авторів, відповідно до кожного різновиду управління розробляється система реалізації конкурентної стратегії у вигляді програми дій, яка включає такі складові: визначення переліку та змісту заходів; черговості і термінів їх здійснення; наявності потенційних ресурсів; ступеня відповідальності функціональних підсистем із зазначенням їх повноважень; контрольних показників і форм контролю.

Процес реалізації конкурентних стратегій повинен включати такі етапи: підготовка інформації, що використовується на всіх етапах реалізації стратегії; планування і програмування рішень, що приймаються; власне виконання рішень; контроль.

Особливість даного підходу полягає в тому, що зміст представлених елементів варіюється в залежності від рівня мінливості зовнішніх умов функціонування фірми, що є особливо важливим при використанні даної моделі в діяльності вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Тому для розробки такої програми пропонується визначити місце елемента реалізації стратегії в системі управління підприємством (рис. 2).

Реалізація стратегії передбачає постійний моніторинг результатів виконання програми і гнучку систему коригування під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентного середовища.

Зміни програми дій мають два рівні: перший – зміни в процесі реалізації стратегії не торкаються принципового перегляду вихідної якості, а лише введення інших комбінацій у функціональних підсистемах підприємства; другий – за неможливості досягнення поставлених стратегічних цілей принципово переглядається програма за якісно новим конкретним змістом.

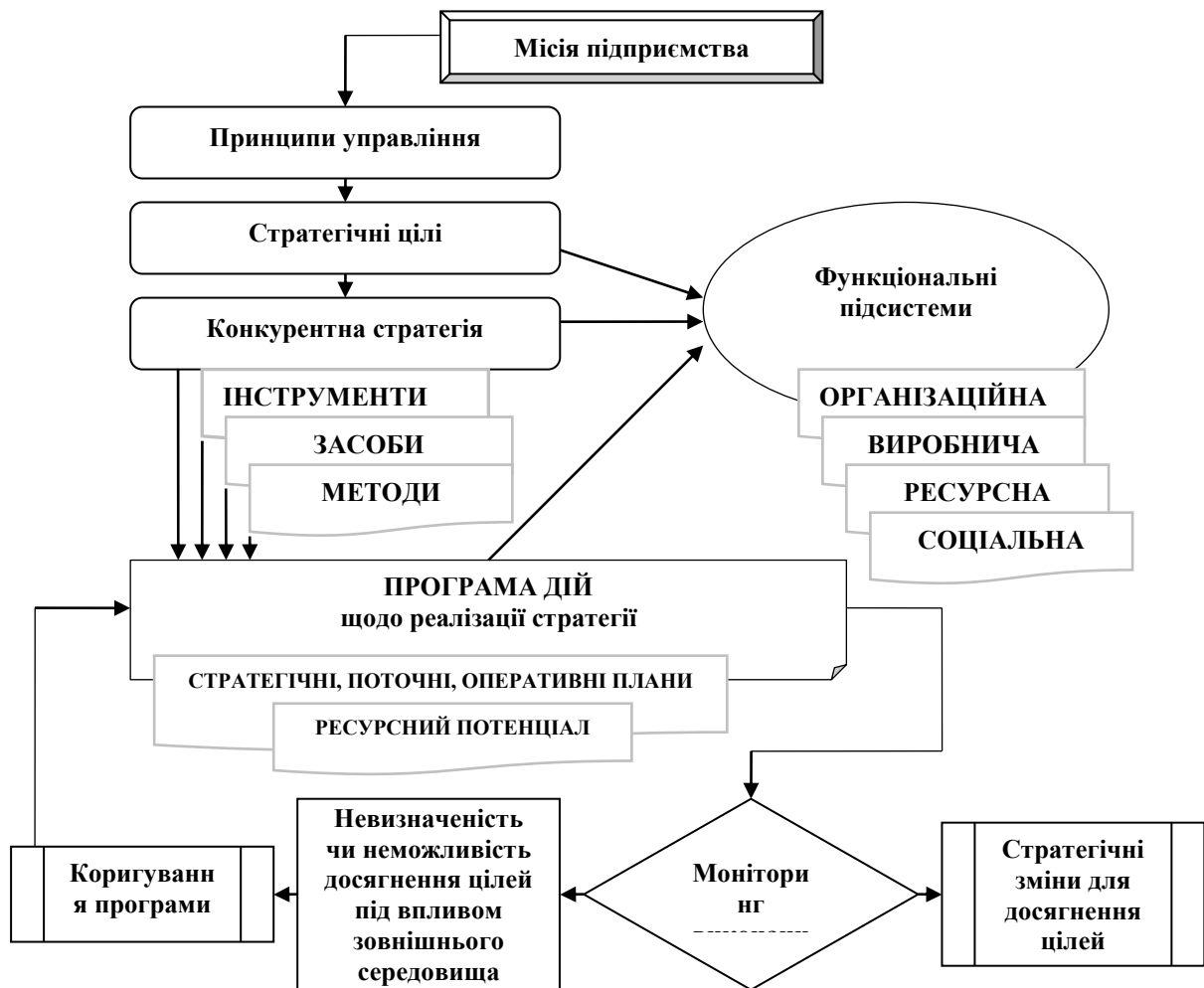


Рис. 2. Програма дій щодо реалізації конкурентної стратегії в системі управління підприємством

Висновки

Впровадження програми дій щодо реалізації конкурентної стратегії в системі управління підприємством дасть можливість керівництву фірми приймати управлінські рішення щодо стратегічного розвитку підприємства. Інструментарій впровадження та реалізації обраної стратегії, як найбільш складного етапу управління підприємством, повинен забезпечувати пріоритетність ключових елементів механізму реалізації стратегії; відповідність між обраною стратегією і внутрішнім потенціалом підприємства та стилем і різновидом управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Thompson J.L. Strategic Management. Thompson Learning, 2001, p. 36.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 403 с.
3. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. – К.: Каравела, 2006. – 125 с.
4. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
5. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ.: Учеб пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
6. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 350 с.