

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Коберник І.В., к.е.н., Травіна К.В., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. У статті розглянуті сучасні підходи до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства, на основі факторів конкурентоспроможності, використовуючи теоретичні основи структурних характеристик вибору стратегії підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, стратегія, конкурентна стратегія, стратегія розвитку підприємства.

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Коберник И.В., к.э.н, Травина К.В., магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. В статье рассмотрены современные подходы к формированию конкурентной стратегии развития предприятия, на основе факторов конкурентоспособности, используя теоретические основы структурных характеристик выбора стратегии предприятия.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, стратегия, конкурентная стратегия, стратегия развития предприятия.

APPROACHES TO THE FORMATION OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Kobernyk I., Travina K.

Kyiv National University of Technologies and Design

Abstract. The article considers modern approaches to the formation of a competitive strategy of enterprise development, based on the factors of competitiveness, using the theoretical foundations of the structural characteristics of the choice of enterprise strategy.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, competitive advantages, strategy, competitive strategy, enterprise development strategy.

Постановка проблеми. Найважливішою проблемою будь-якого підприємства, організації чи установи, що діє в сучасних умовах ринкової економіки, є проблема її виживання та безперервність стратегічного розвитку. Ефективним вирішенням є грамотно розроблена та ефективна стратегія розвитку підприємства, що дозволить вирішити проблему створення та реалізації конкретних переваг на ринку. Стратегія є об'єктивною основою для відповіді на такі питання для підприємства, організації чи установи: в якій галузі або на яких ринках повинна діяти; як найбільш ефективно розподілити обмежені ресурси; як конкурувати.

Незважаючи на те, що дослідження стратегії конкуренції та стратегії розвитку присвячено достатньою роботою, аналіз механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств не повністю вивчений. Це означає, що недостатньо вивчений процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, який включає поділ на конкретні етапи та вимагає використання певних інструментів; відсутній усталений механізм забезпечення конкурентоспроможності, в реалізації якого можлива підтримка та оновлення конкурентних переваг та взагалі стратегія розвитку підприємства; недостатньо досліджена залежність, через відсутність об'єктивних логічних та надійних моделей, між критеріями конкурентоспроможності підприємства - конкурентними перевагами та ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Т.Ю. Адаєва дає наступне визначення поняття «конкурентна стратегія»: Конкурентна стратегія здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, а також конкурентної стійкості підприємства та можливість його адаптації до мінливих умов конкуренції [1].

Р.А. Єршова визначає конкурентну стратегію як здатність підприємства виробляти користуються попитом при ефективному використанні виробничого, кадрового і фінансового потенціалів [7, с. 62].

У термінологічному словнику Р.А. Фатхутдінова вказується, конкурентна стратегія – це здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію; перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни і за її межами [9].

І.І. Пічурін дає наступне визначення конкурентної стратегії: це реальна і потенційна здатність підприємства, а також наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів [7, с. 68].

М. Портер визначає конкурентну стратегію як властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [6].

Ф. Котлер характеризує конкурентні стратегії як ті, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і дають найсильніші стратегічні переваги перед конкурентами [7, с. 71].

Кожен вчений пропонує своє розуміння процесу розробки стратегії розвитку, вибору оптимальної стратегічної альтернативи. Однак недостатня увага приділяється висвітленню комплексного бачення процесу розробки та реалізації стратегії, яка потребує більш глибокого вивчення.

Метою дослідження є вивчення теоретичних основ структурних характеристик та вибору стратегії розвитку підприємства, організації чи установи, як ключового фактору управління ефективністю їх діяльності.

Виклад основного матеріалу. Існує безліч визначень поняття «стратегія розвитку підприємства/бізнесу».

Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [3; 4].

І. Ансофф, 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) [2].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, запропонував 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 [6].

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 [6, с. 82].

Стратегія, повинна виконувати завдання (рис. 1).

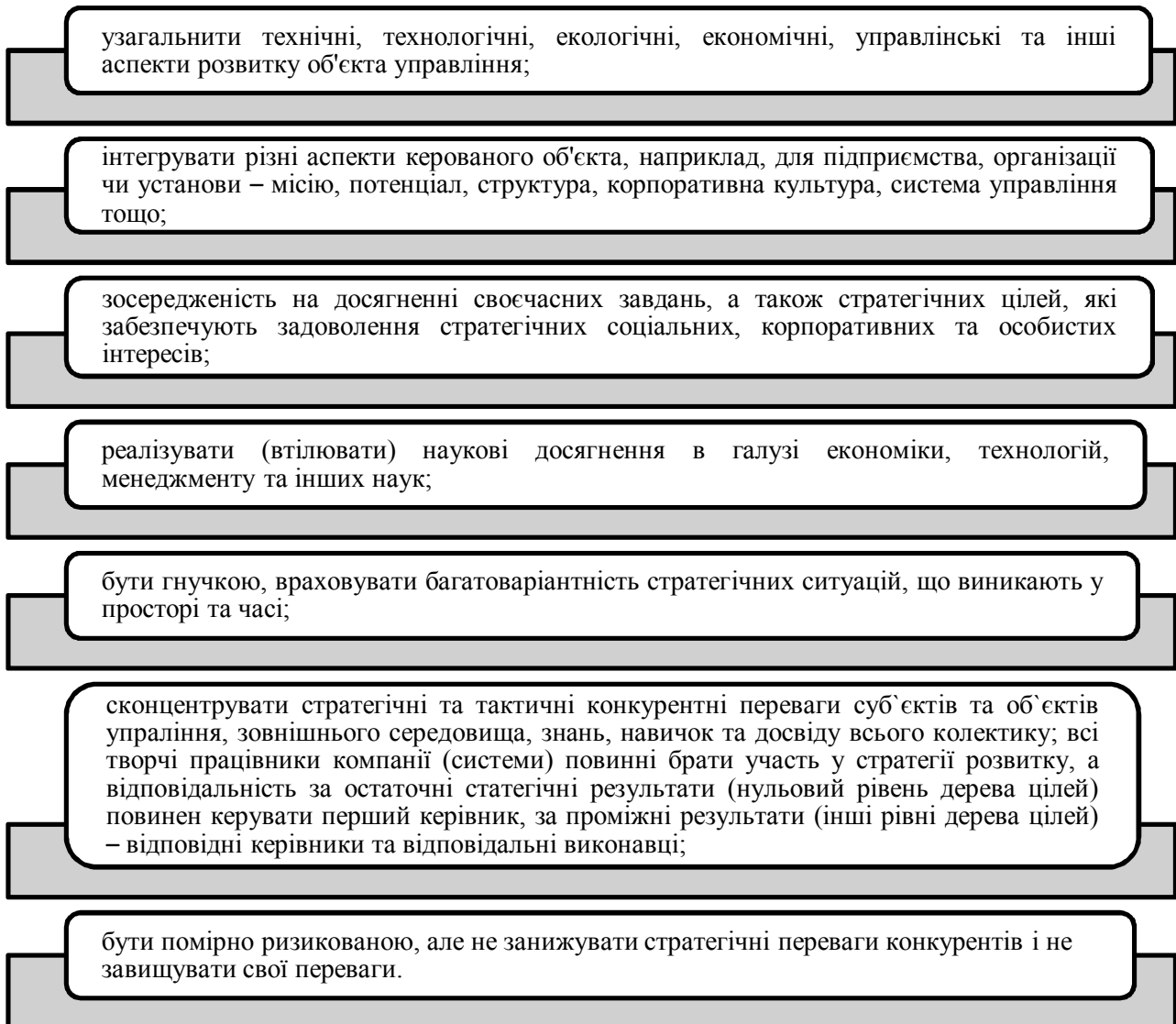


Рис. 1. Завдання стратегії [8]

У дослідженнях присвячених стратегії розвитку підприємства/бізнесу визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як, наявність конкурентних переваг. На думку М. Портера, конкурентоспроможність компанії, залежить від конкурентної переваги, яке створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси «ланцюг цінностей». Конкурентна перевага формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції підприємства 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 наявність у підприємства 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 [6, с. 96].

Як наслідок з цих тверджень, механізми є основою для формування конкурентоспроможності підприємства, організації чи установи, що є індивідуальними для кожної галузі в конкретний момент часу і значною мірою залежить від її структури.

У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій (рис. 2).

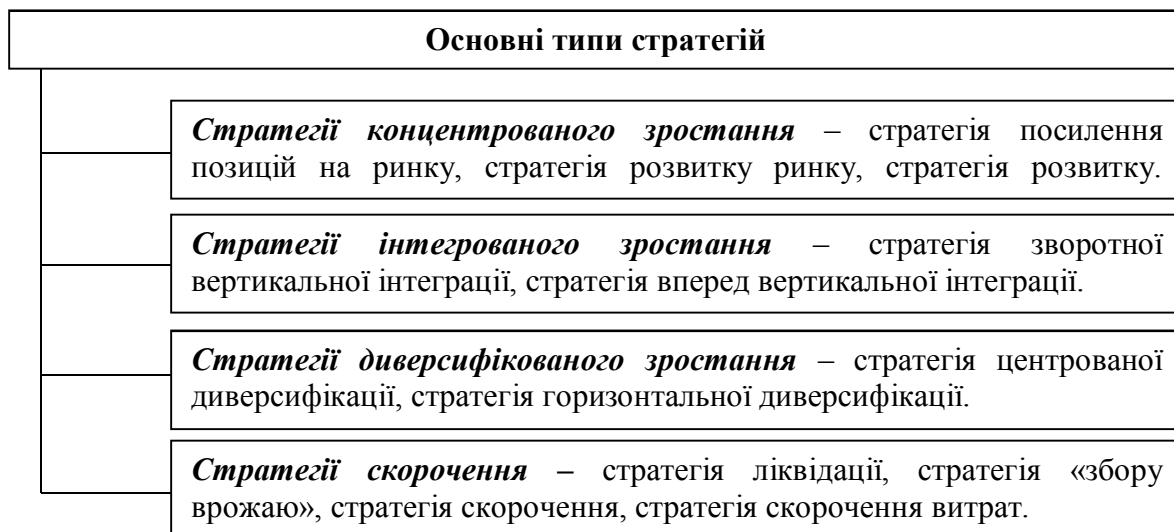


Рис. 2. Типи стратегій [9]

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

Вибір конкурентної стратегії підприємства, організації чи установи, 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 треба виходити з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

М. Портер розглядає у бізнесі чотири стратегії (генеричні):

1. Стратегія лідерства та витрат. Більш низькі витрати на виробництво і реалізацію конкурентного продукту-товару в порівнянні з конкурентами на всьому даному ринку.

2. Стратегія диференціації (відмінності) – надання конкурентному продукту-товару відмінних властивостей, які важливі для покупця і відрізняють, тобто диференціюють цей продукт від конкурентних продуктів – аналогів і конкурентів як більш цінний на всьому даному ринку.

3. Фокусування, лідерство за витратами. Більш низькі системні витрати на виробництво і реалізацію конкурентного продукту-товару в порівнянні з конкурентами – тільки в даному сегменті даного ринку.

4. Фокусування диференціації – надання конкурентному продукту – товару відмінних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють цей продукт від конкурентних продуктів – аналогів конкурентів як більш цінний тільки в даному фокусі даного ринку [6].

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, відносні переваги, 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 [5]. 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.

Отже, порівнявши дві класифікації базових конкурентних стратегій можна зробити такі висновки:

1. Стратегії М. Портера спрямовані на захист від конкурентних сил та забезпечення прибутковості, в той час як стратегії К. Омає на пошук стратегічних переваг та довгострокове процвітання.

2. Обидві 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.

Подальший аналіз показав, що багатьма науковцями також розглядається підхід до формування стратегії розвитку підприємства, організації чи установи, на основі факторів його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність відображає здатність підприємств 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.

В залежності від наукових поглядів автори по-різному обґрунтовують комплекс факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

На думку М. Портера, важливо відрізнити конкурентоспроможність, обумовлену вродженими чинниками. 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.



Рис. 3. Поділ факторів конкурентоспроможності за М. Портером [6]

У залежності від ступеня спеціалізації всі фактори конкурентоспроможності поділяються на загальні та спеціалізовані. Загальні фактори, до яких М. Портер відносить систему автомобільних доріг, дебетний капітал (власний капітал), персонал з вищою освітою, можуть бути використані в різних спектрах 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 [6], Р.А. Фатхутдінов [9], Е.А. Сисоєва [8], всю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства пропонують поділити на зовнішні і внутрішні (рис. 4).

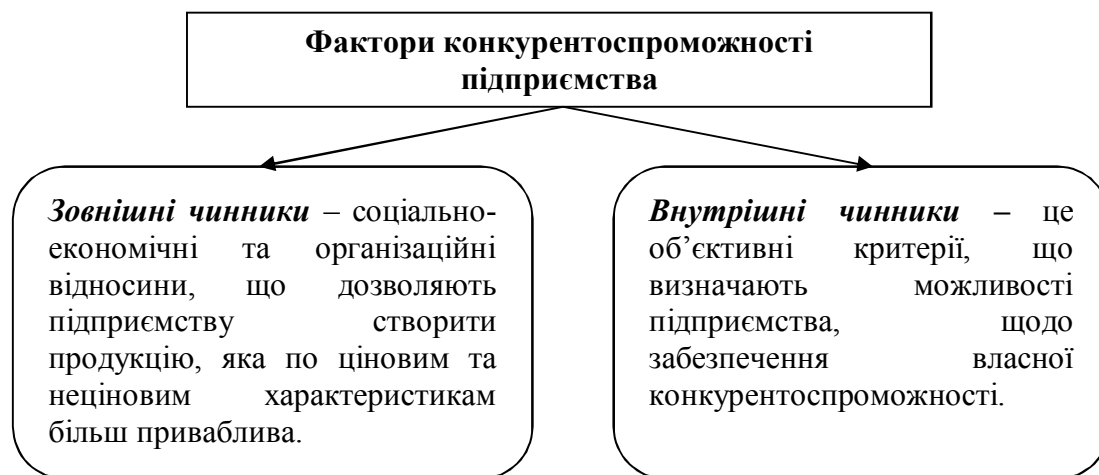


Рис. 4. Поділ факторів конкурентоспроможності [8]

Отже, фактори конкурентоспроможності підприємств, організацій чи установ, викликають зміни абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті до змін рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і 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. Розглянувши вище основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства, можемо виділити 2 основні підходи:

1. Стратегії М. Портера спрямовані на захист від конкурентних сил та забезпечення прибутковості, в той час як стратегії К. Омае – на пошук стратегічних переваг та довгострокове процвітання

2. На основі факторів конкурентоспроможності, класифікація яких виглядає так:

- ✓ Основні та розвинені.
- ✓ Загальні та спеціалізовані.
- ✓ Природні та штучно створені.
- ✓ Зовнішні та внутрішні.

Водночас, варто зазначити, що стратегія розвитку підприємства має бути комплексною та включати як фактори конкурентоспроможності, так і 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. Конкурентну стратегію розвитку можна розглядати як засіб, завдяки якому підприємство переміщається з поточної ринкової позиції до бажаної. Це

здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології.

У випадку використання інтегрованої стратегії, підприємство з більшою ймовірністю досягне своїх довгострокових цілей, підприємство може здійснювати інтегроване зростання, як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. Стратегії концентрованого зростання мають на меті збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції та виробничих потужностей. Стратегії диверсифікованого зростання націлене та базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, нових технологій які вже існують в бізнесі. Стратегії скорочення реалізуються тоді, коли підприємство має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці.

Література

1. Адаева Т.Ю. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т.Ю. Адаева. – Пенза. 2009.- 27 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: «Питер», 2001. – с. 38
4. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел. – СПб.: «Питер», 2000. – с. 125
5. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
7. Соціально-економічний розвиток України на початку ХХІ століття: Зб. доп. 76-ї наук. конф. студ. (КНЕУ, 22–23 квіт. 2007 р.) / Відп. за вип.: М.І. Мирун, О.А. Петухова. – К.: КНЕУ, 2009. –390 с.
8. Сысоева Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е.А. Сысоева // Экономические науки. Экономика и управление. – 2010. – № 12 (73). – С. 287.
9. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., и доп. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.