

УДК 339.137.22

СТРАТЕГІЧНА СПРЯМОВАНІСТЬ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Меліхов А. А., к.е.н., доцент, зав. кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Меліхов А. А. Стратегічна спрямованість конкурентного розвитку підприємства.

У статті розглянуто важливість та актуальність дослідження проблеми розробки конкурентної стратегії для підприємств, що розташовані у країнах з нестабільною економікою, з метою позиціонування підприємства по відношенню до своїх конкурентів для досягнення вищих економічних результатів в довгостроковій перспективі. Обґрунтовано мету статті, яка полягає у визначенні особливостей формування і розвитку конкурентних стратегій підприємств України, що виробляють напівфабрикати (металургійна, хімічна промисловість та ін.), в умовах сучасної нестабільної економіки. Підкреслено, що в рамках загальної стратегії підприємства особливу роль займає розробка конкурентної стратегії, яку можливо розглядати як систему дій підприємства по відношенню до учасників конкурентного ринку, що спрямовані на формування довгострокових цілей і шляхів їх досягнення з метою конкурентного розвитку. Визначено, що існує низка стратегій конкурентного розвитку, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства, що спрямовані на адаптацію підприємства до змін в умовах конкурентної боротьби та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Для реалізації планів конкурентного розвитку підприємства запропоновано методику вибору стратегії конкурентного розвитку, яка заснована на побудові матриці: "конкурентна позиція за ресурсами - конкурентна позиція за компетенціями", надано стислі характеристики та обґрунтовано умови використання основних стратегій конкурентного розвитку, серед яких: стратегії розвитку за рахунок власних можливостей, стратегії інтегрованого зростання, коопераційні стратегії, інноваційні стратегії, стратегії скорочення і реструктуризації. Запропоновано алгоритм послідовності розробки та реалізації системи конкурентних стратегій.

Melikhov A. Strategic orientation of competition development of enterprise.

In the article the importance and the actuality of research of problem of competition strategie's development is considered for enterprises which are located in countries with an unstable economy, with the purpose of positioning of enterprise in relation to the competitors for achievement of higher economic results in a long-term prospect. The purpose of the article, which consists in determination of features of forming and development of competition strategies of Ukrainian enterprises, which produce semi-finished products (metallurgical, chemical industry and other), in the conditions of modern unstable economy is reasonable. It is emphasized, that within the framework of enterprise's general strategy the special role is occupied by development of competition strategy, which it is possible to examine as enterprise's actions system in relation to the participants of competition market, sent to forming long-term aims and ways of their achievement with the purpose of competition development. It is certain that a row of strategies of competition development is, which it is possible to unite in the system of competition strategies of enterprise, sent to adaptation of enterprise to the changes in the conditions of competitive activity and strengthening of his long-term competition position at the market. For realization of plans of enterprise's competition development the methods of choice of strategy of competition development, which is based on the construction of matrix: "competition position on resources - competition position on competences" are offered, short

descriptions are presented and the terms of the use of basic strategies of competition development, among which: strategies of development due to own possibilities, strategies of integrated height, co-operation strategies, innovative strategies, strategies of reduction and restructuring, are reasonable. The algorithm of development and realization of the competition strategies' system is offered.

Мелихов А. А. Стратегическая направленность конкурентного развития предприятия.

В статье рассмотрена важность и актуальность исследования проблемы разработки конкурентной стратегии для предприятий, которые расположены в странах с нестабильной экономикой, с целью позиционирования предприятия по отношению к своим конкурентам для достижения высших экономических результатов в долгосрочной перспективе. Обоснована цель статьи, которая заключается в определении особенностей формирования и развития конкурентных стратегий предприятий Украины, которые производят полуфабрикаты (металлургическая, химическая промышленность и др.), в условиях современной нестабильной экономики. Подчеркнуто, что в рамках общей стратегии предприятия особую роль занимает разработка конкурентной стратегии, которую возможно рассматривать как систему действий предприятия по отношению к участникам конкурентного рынка, направленных на формирование долгосрочных целей и путей их достижения с целью конкурентного развития. Определено, что существует ряд стратегий конкурентного развития, которые возможно объединить в систему конкурентных стратегий предприятия, направленных на адаптацию предприятия к изменениям в условиях конкурентной борьбы и укрепление его долгосрочной конкурентной позиции на рынке. Для реализации планов конкурентного развития предприятия предложена методика выбора стратегии конкурентного развития, которая основана на построении матрицы: "конкурентная позиция по ресурсам - конкурентная позиция по компетенциям", представлены краткие характеристики и обоснованы условия использования основных стратегий конкурентного развития, среди которых: стратегии развития за счет собственных возможностей, стратегии интегрированного роста, кооперационные стратегии, инновационные стратегии, стратегии сокращения и реструктуризации. Предложен алгоритм последовательности разработки и реализации системы конкурентных стратегий.

Постановка проблеми. Останнім часом значення стратегічного менеджменту в практиці роботи українських підприємств значно зростає. Багато в чому цей факт пов'язаний з усвідомленням необхідності стратегічного типу управління в умовах, коли зовнішнє середовище підприємства зазнає значних і швидких змін. Вибудовування стратегічних цілей організації в подібних умовах сприяє концентрації зусиль і ресурсів для їх досягнення, підвищенню ефективності господарювання.

Система стратегічного управління припускає формування стратегії підприємства на декількох рівнях: корпоративна стратегія, конкурентні стратегії, функціональні і операційні стратегії. Якщо за допомогою корпоративної стратегії здійснюється вибір оптимального портфеля діяльності організації, то конкурентні стратегії спрямовані на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі. Конкурентні стратегії займають особливе місце в системі стратегічного управління підприємством, оскільки саме вони багато в чому визначають сутність функціональних і операційних стратегій.

Визначення основної стратегічної альтернативи в процесі розробки конкурентної стратегії для підприємств, що розташовані у країнах з нестабільною економікою, вимагає застосування специфічного набору аналітичних інструментів, що дозволяє здійснити обґрунтований і раціональний вибір. Відповідно, і сам механізм формування конкурентної стратегії підприємства в таких галузях, як металургія, хімія та ін., значно відрізняється від алгоритмів розробки стратегії на абсолютно конкурентному ринку більшості галузей.

Таким чином, однією з основних стратегічних проблем, з якою стикаються українські підприємства в галузях виробництва напівфабрикатів, є проблема позиціонування організації по відношенню до своїх конкурентів для досягнення вищих економічних результатів в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суть стратегії підприємства зводиться до визначення співвідношення між цілями організації і засобами досягнення цих цілей. При цьому огляд джерел по стратегічному управлінню (Г. Азоєв, І. Ансофф, Я. Жаліло, Ю. Іванов, С. Клименко, Ф. Котлер, В. Немцов, Н. Куденко, Ж. Ж. Ламбен, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, Б. Твісс, А. А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, Л. Шевченко, З. Шершньова, А. Юданов та ін.) показав, що існує декілька точок зору на поняття стратегії підприємства. Стратегію розуміють як план (напрямок розвитку на основі прогнозу), як позицію (положення на конкретному ринку), як принцип поведінки (поведінкова модель), як перспективу та як прийом у конкурентній боротьбі [1 - 8].

Одним з перших визначив поняття стратегії в економіці А. Чандлер, який розглядав стратегію як метод встановлення довгострокових цілей організації, програм її дій та пріоритетних напрямів розміщення ресурсів. Згідно з І. Ансоффом "стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності" [2, С. 53]. М. Мескон вважає, що "стратегія є детальним всебічним комплексним планом, що призначений для того, щоб забезпечити виконання місії організації і досягнення її цілей" [5, С. 260]. Я. Жаліло трактує економічну стратегію як «цілісну систему дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період» [3, с. 20].

В рамках загальної стратегії підприємства особливу роль займає розробка конкурентної стратегії, за допомогою якої підприємство має адаптуватися до жорстких умов конкуренції на ринку та спромогтись зайняти якнайвигіднішу конкурентну позицію. Отже, конкурентну стратегію можливо розглядати як систему дій підприємства по відношенню до учасників конкурентного ринку, що спрямовані на формування довгострокових цілей і шляхів їх досягнення з метою конкурентного розвитку.

Мета статті – визначити особливості формування і розвитку конкурентних стратегій підприємств України, що виробляють напівфабрикати (металургійна, хімічна промисловість та ін.), в умовах сучасної нестабільної економіки.

Викладення основного матеріалу. Стратегія організації може розглядатися на різних рівнях ієрархії, виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, на підставі підходу, запропонованого І. Ансоффом [1]: корпоративна стратегія (загальний план управління, який поширюється на всю компанію; складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії); ділова стратегія (концентрується на діях і підходах, направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу; конкурентна стратегія (визначає шляхи досягнення довгострокових конкурентних переваг і прийоми конкурентної боротьби на ринку); функціональна стратегія (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності); операційна стратегія (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціативах і підходах в управлінні оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість).

У літературі із стратегічного менеджменту не існує розбіжностей відносно місця конкурентної стратегії в ієрархічній системі стратегій підприємства.

На думку А. Томпсона та А. Стрікланда, конкурентна стратегія є частиною стратегічної піраміди, що визначає початковий процес розробки стратегії усієї організації за рівнями ієрархії [7, С. 72-74]. Головним завданням конкурентної стратегії підприємства є розробка управлінських заходів, спрямованих на установлення та зміцнення довгострокової конкурентної позиції компанії в конкретній галузі.

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [4, с. 159].

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Ця система включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

Для реалізації планів конкурентного розвитку підприємства слід використовувати методику вибору стратегії конкурентного розвитку, яка заснована на побудові матриці: "конкурентна позиція за ресурсами - конкурентна позиція за компетенціями".

Рівень конкурентної позиції за ресурсами (РКПР)	Високий	31 Поглинання	32 Еволюційний розвиток	33 Інноваційний розвиток
	Середній	21 Злиття	22 Стратегічні альянси (маркетингового типу)	23 Стратегічні альянси (інноваційного типу)
	Низький	11 Скорочення і реструктуризація (дезінтеграція)	12 Контрактне виробництво (аутсорсинг)	13 Кластерні та мережеві структури
		Низький	Середній	Високий
		Рівень конкурентної позиції за уміннями (компетенціями) (РКПУ)		

Рис. 1 - Матриця вибору стратегії конкурентного розвитку підприємства

Залежно від рівнів конкурентної позиції за ресурсами та за компетенціями пропонуються різні стратегії розвитку підприємства (рис. 1). Високим рівнем конкурентної позиції в обох випадках вважається його значення у межах 0,67 – 1,0, що означає вищість над більшістю конкурентів, а низьким рівнем конкурентної позиції, відповідно, значення від 0 до 0,33, що означає відставання від більшості конкурентів. Середній рівень конкурентної позиції відповідає значенням 0,33 – 0,67, що означає конкурентну рівність з багатьма конкурентами.

Таким чином, процедура вибору стратегії конкурентного розвитку промислового підприємства має на увазі ряд послідовних дій і побудову матриці вибору стратегій на основі показників рівня конкурентної позиції господарюючого суб'єкта за ресурсами і за уміннями.

Оскільки загальна оцінка конкурентоспроможності має бути розділена на рівні конкурентної позиції за ресурсами і за компетенціями, виникає дев'ять можливих ситуацій для вибору подальшої стратегії розвитку:

1. Низький рівень конкурентної позиції за ресурсами ($RKPP < 0,33$), низький рівень конкурентної позиції за компетенціями ($RKPY < 0,33$). Цьому рівню відповідає стратегія скорочення і дезінтеграції (сектор 11).

2. Низький рівень конкурентної позиції за ресурсами ($RKPP < 0,33$), середній рівень конкурентної позиції за компетенціями ($0,33 < RKPY < 0,67$). Цьому рівню відповідає стратегія реструктуризації та аутсорсингу (контрактного виробництва) (сектор 12).

3. Низький рівень конкурентної позиції за ресурсами ($RKPP < 0,33$), високий рівень конкурентної позиції за компетенціями ($0,67 < RKPY < 1$). Цьому рівню відповідає стратегія інноваційного розвитку шляхом участі у кластерах та мережевих структурах (сектор 13).

4. Середній рівень конкурентної позиції за ресурсами ($0,33 < RKPP < 0,67$), низький рівень конкурентної позиції за компетенціями ($RKPY < 0,33$). Цьому рівню відповідає стратегія кількісного зростання підприємства за рахунок горизонтального злиття з аналогічними за розміром підприємствами (сектор 21).

5. Середній рівень конкурентної позиції за ресурсами ($0,33 < RKPP < 0,67$), середній рівень конкурентної позиції за компетенціями ($0,33 < RKPY < 0,67$). Цьому рівню відповідає коопераційна стратегія шляхом створення стратегічних альянсів маркетингового (збутового) типу (сектор 22).

6. Середній рівень конкурентної позиції за ресурсами ($0,33 < RKPP < 0,67$), високий рівень конкурентної позиції за компетенціями ($0,67 < RKPY < 1$). Цьому рівню відповідає стратегія інноваційного розвитку шляхом створення стратегічних альянсів інноваційного типу (сектор 23).

7. Високий рівень конкурентної позиції за ресурсами ($0,67 < RKPP < 1$), низький рівень конкурентної позиції за компетенціями ($RKPY < 0,33$). Цьому рівню відповідає стратегія кількісного зростання підприємства за рахунок горизонтальних та вертикальних поглинань менш конкурентоспроможних підприємств (сектор 31).

8. Високий рівень конкурентної позиції за ресурсами ($0,67 < RKPP < 1$), середній рівень конкурентної позиції за компетенціями ($0,33 < RKPY < 0,67$). Цьому рівню відповідає стратегія еволюційного розвитку за рахунок власних можливостей (сектор 32).

9. Високий рівень конкурентної позиції за ресурсами ($0,67 < RKPP < 1$), високий рівень конкурентної позиції за компетенціями ($0,67 < RKPY < 1$). Цьому рівню відповідає стратегія інноваційного розвитку за рахунок власних можливостей (сектор 33).

Усі ці різновиди стратегій можна згрупувати у п'ять основних груп стратегій, причому деякі стратегії можуть відноситися до двох груп одночасно.

Так, якщо у матриці на рис. 1 підприємство знаходиться у секторах 11 та 12, то ці різновиди стратегій можна віднести до стратегій мінімізації та реструктуризації. Якщо підприємство потрапляє у сектори 21 та 31, то воно застосовує стратегії кількісного зростання (злиття та поглинання). Стратегії розвитку підприємства за рахунок власних можливостей відповідають секторам 32 та 33. Коопераційні стратегії слід застосовувати, якщо підприємство розташовується у секторах 12, 13, 22 та 23. Цей тип стратегій у більшості випадків поєднується із застосуванням інших стратегій (реструктуризації або інновації). Інноваційні стратегії слід застосовувати підприємствам, які розташовуються у секторах 13, 23, 33. Цей тип стратегій також використовується виключно у сполученні або з коопераційними стратегіями, або зі стратегією саморозвитку.

Основні цілі та характеристики груп стратегій надано у таблиці 1.

Таблиця 1 - Основні характеристики реалізації стратегій конкурентного розвитку промислових підприємств

Варіант 1: $0,67 < \text{РКПР} < 1$; $0,33 < \text{РКПУ} < 1$	
Стратегії розвитку за рахунок власних можливостей	
Цілі стратегії	Ефективний розвиток за рахунок власних ресурсів та компетенцій з метою зайняття домінуючого положення на ринку
Коротка характеристика стратегії	Орієнтована не тільки на кількісні, але й на якісні зміни на ринку, створення принципово нових товарів та послуг у галузі за рахунок використання унікальних конкурентних переваг, що відсутні у конкурентів.
Варіант 2: $\text{РКПР} < 0,67$; $0,33 < \text{РКПУ} < 1$	
Стратегії кооперації (розвитку стратегічних альянсів)	
Цілі стратегії	Підвищення ефективності реалізації конкурентних переваг компанії, що лежать у сфері маркетингу, збуту, а також інновацій за рахунок формування з конкурентами або суміжниками стратегічних альянсів
Коротка характеристика стратегії	Має на увазі концентрацію на маркетингу, збуті і, в більшості випадків, інноваційній діяльності, інколи з передачею виробництва підрядникам. При цьому товари випускаються підрядником по технологіях замовника, з дотриманням усіх вимог до якості виробництва, під контролем і під торговельною маркою замовника
Варіант 3: $0 < \text{РКПР} < 1$; $0,67 < \text{РКПУ} < 1$	
Стратегії розвитку інновацій	
Цілі стратегії	Створення конкурентоздатних товарів і технологій на світовому рівні
Коротка характеристика стратегії	Орієнтована на розвиток підприємств за рахунок інвестицій у науково-конструкторські розробки. Така діяльність може здійснюватися і в партнерстві з іноземними компаніями, а також за допомогою придбання зарубіжних активів з метою запозичення їх технологій на основне виробництво. Застосування такої стратегії дозволяє підприємствам реалізувати ряд конкурентних переваг, які, передусім, пов'язані з диференціацією товарів від конкурентів за якістю і споживчими властивостями, розширенням асортименту і можливістю виходу на нові, у тому числі зарубіжні ринки
Варіант 4: $0,33 < \text{РКПР} < 1$; $\text{РКПУ} < 0,33$	
Стратегії інтегрованого зростання і консолідації	
Цілі стратегії	Досягнення ефекту масштабу і отримання конкурентних переваг у сфері витрат і ціни товару.
Коротка характеристика стратегії	Має на увазі поглинання дрібніших ринкових гравців з метою консолідації ринку. Дозволяє розширити виробничі потужності і асортимент, а також понизити рівень конкуренції в галузі.
Варіант 5: $\text{РКПР} < 0,33$; $\text{РКПУ} < 0,67$	
Стратегії скорочення і реструктуризації	
Цілі стратегії	Забезпечення виживання підприємства, збереження робочих місць
Коротка характеристика стратегії	Включає радикальний перегляд складу і процентних співвідношень в господарському портфелі підприємства. Реструктуризація включає, як правило, заходи з придбання нових напрямів і позбавлення від деяких старих. Кандидатами на продаж можуть бути не лише слабкі і збиткові напрями, але також і ті, які більш не відповідають інтересам підприємства (навіть якщо вони і відносяться до прибуткових і досить привабливих напрямів).

Вищевикладені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють одна одну. Найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання різних різновидів стратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Висновки. В рамках загальної стратегії підприємства особливу роль займає розробка конкурентної стратегії, яку можливо розглядати як систему дій підприємства по відношенню до учасників конкурентного ринку, що спрямовані на формування довгострокових цілей і шляхів їх досягнення з метою конкурентного розвитку.

Існує низка стратегій конкурентного розвитку, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкурентної боротьби та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку.

Для реалізації планів конкурентного розвитку підприємства слід використовувати методика вибору стратегії конкурентного розвитку, яка заснована на побудові матриці: "конкурентна позиція за ресурсами - конкурентна позиція за компетенціями", за допомогою якої можливо вибрати стратегії розвитку за рахунок власних можливостей, стратегії інтегрованого зростання, коопераційні стратегії, інноваційні стратегії, стратегії скорочення і реструктуризації.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление в корпорациях / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989.- 519 с.
3. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки / Я. Жаліло. // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 19–27.
4. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко.– К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2005. - 720 с.
6. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер; пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 392 с.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. – 576 с.
8. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. - 3-е изд., испр. и доп.— М.: Изд-во ГНОМид, 2001. — 304 с.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія підприємства, конкурентна стратегія, конкурентний розвиток, конкурентна позиція, ресурси, компетенції.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия предприятия, конкурентная стратегия, конкурентное развитие, конкурентная позиция, ресурсы, компетенции.

Keywords: strategic management, strategy of enterprise, competition strategy, competition development, competition position, resources, competenses.