

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ, ЯК ЦІЛЬОВИХ ОРІЄНТИРІВ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Рябик Ганна Євгенівна, доцент кафедри економіки та управління підприємством, к.е.н., Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара.

Ryabik Anna, PhD, Associate Professor of Economics and Enterprise Management Department Dnipropetrovsk National University named after Oles Gonchar.

Ryabik Anna. Formation of competitive advantages as the targets in the strategic planning process of competitiveness.

The paper describes the sequence of selecting strategies to achieve competitive advantages depending on the external and internal environment. It is concluded that there is a certain contradiction in the existing approaches to solving problems of competitiveness strategic planning. Some approaches allow choosing competitive strategy from a theoretical point of view. However, they are more descriptive, thereby they reduce the value of the application of the model itself. The other approaches are more successful in terms of their application; however, they lack theoretical justification of quantitative results, which reduces the probability of choosing the adequate strategies to achieve competitive advantages. The author provides a solution to this contradiction by a methodical approach study of competitive strategy. Its main advantage is the optimal combination of the used theoretical approaches and the reasonableness of the results with the possibility of their effective application. Under this approach, the problem of justification of a strategy to achieve competitive advantages is expected to be solved in two stages. The first phase suppose carrying out a comprehensive assessment of the competitive position of the company, which will be the informational and analytical basis for the next phase. The second step is to select specific options for addressing strategic gaps between the expected and the actual level of competitive advantage. The characteristic feature of the offered approach is the real participation of business units in real-world business processes that can simultaneously handle objects and relationships, rather than a simple set of elements.

Рябик Г.Є. Формування конкурентних переваг, як цільових орієнтирів в процесі стратегічного планування конкурентоспроможності.

У статті розглянуто послідовність вибору стратегії досягнення конкурентних переваг в залежності від умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Зроблено висновок про наявність певного протиріччя в існуючих підходах до вирішення завдань стратегічного планування конкурентоспроможності. Одні підходи дозволяють ґрунтовно підійти до вибору конкурентної стратегії з теоретичної точки зору. При цьому вони носять більш описовий характер, в результаті чого знижується прикладна цінність самої моделі. Інші – дуже вдалі в прикладному плані, проте, відрізняються недостатньою теоретичною обґрунтованістю трактування отриманих чисельних результатів, що знижує вірогідність вибору адекватної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства. Автором запропоновано вирішення даного протиріччя за допомогою методичного підходу до обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. Основна його перевага полягає в оптимальному поєднанні теоретичної обґрунтованості використовуваних підходів і отримуваних результатів з можливістю їх ефективного прикладного використання. У рамках цього підходу задачу обґрунтування стратегії досягнення конкурентних переваг передбачається вирішувати в два етапи. В ході першого етапу пропонується здійснювати комплексну оцінку конкурентної позиції підприємства, яка стане інформаційно-аналітичною базою для здійснення наступного етапу. Другий етап полягає у виборі

конкретних варіантів подолання стратегічних розривів між очікуваним і реальним станом конкурентних переваг. Якісною відмінністю запропонованого підходу є розгляд реальної участі складових підприємства в реальних бізнес-процесах, що дозволяє одночасно оперувати об'єктами і зв'язками, а не простою безліччю елементів.

Рябик А.Е. Формирование конкурентных преимуществ как целевых ориентиров в процессе стратегического планирования конкурентоспособности.

В статье рассмотрена последовательность выбора стратегии достижения конкурентных преимуществ в зависимости от условий внешней и внутренней среды. Сделан вывод о наличии определенного противоречия в существующих подходах к решению задач стратегического планирования конкурентоспособности. Одни подходы позволяют основательно подойти к выбору конкурентной стратегии с теоретической точки зрения. При этом они носят более описательный характер, в результате чего снижается прикладная ценность самой модели. Другие - очень удачные в прикладном плане, однако, отличаются недостаточной теоретической обоснованностью полученных количественных результатов, что снижает вероятность выбора адекватной стратегии достижения конкурентных преимуществ предприятия. Автором предложено решение данного противоречия с помощью методического подхода обоснования конкурентной стратегии предприятия. Основное его преимущество заключается в оптимальном сочетании теоретической обоснованности используемых подходов и получаемых результатов с возможностью их эффективного прикладного использования. В рамках этого подхода задачу обоснования стратегии достижения конкурентных преимуществ предполагается решать в два этапа. На первом этапе предлагается осуществлять комплексную оценку конкурентной позиции предприятия, которая станет информационно-аналитической базой для осуществления следующего этапа. Второй этап заключается в выборе конкретных вариантов преодоления стратегических разрывов между ожидаемым и реальным уровнем конкурентных преимуществ. Качественным отличием предлагаемого подхода является реальное участие подразделений предприятия в реальных бизнес-процессах, позволяет одновременно оперировать объектами и связями, а не простым множеством элементов.

Постановка проблеми. Поліпродуктовий характер виробничо-збутової діяльності, наявні складність і неоднорідність стратегічних альтернатив охоплення цільових ринків на основі поглибленої сегментації, обумовлює необхідність використання не менш розмаїтих підходів відносно визначення конкурентних переваг та шляхів їх досягнення, які будуть виступати цільовими орієнтирами для формування відповідної системи планів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням механізмів формування конкурентних переваг та розробкою шляхів їх досягнення в процесі стратегічного планування конкурентоспроможності займалися багато видатних вчених: Иванов Ю. Б. [2], Савинов Ю.А. [6], та інші, але за думкою автора, на ретельну увагу заслуговує вирішення протиріччя в існуючих підходах до вирішення завдань стратегічного планування конкурентоспроможності.

Мета статті. Висвітлити методичний підхід, який надасть можливість проведення усебічного аналізу максимально повної і достовірної інформації про конкурентну позицію підприємства на ринку на основі його обґрунтованої конкурентної стратегії

Результати дослідження. Неухильне загострення конкурентного суперництва на переважній більшості ринків продукції машинобудування в сучасних умовах закономірно призводить до необхідності зміни виробничо-збутової орієнтації підприємств, що діють в галузі. Такого роду переорієнтація обов'язково має супроводжуватися відходом від використання форм, методів та прийомів масового маркетингу, оснований на вживанні уніфікованих та стандартних засобів впливу на ринок до селективного й вибіркового застосування інструментарію, дієвість якого визначається високим рівнем адаптованості до

конкретних ринків, сегментів, груп споживачів та навіть окремих клієнтів. При цьому ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності стає якість задоволення потреб покупців, що залежить не тільки від належності досягнутих параметрів конкретних виробів, що пропонуються ринку, але й від якості функціонування усієї виробничо-економічної системи підприємства в цілому, а також від збалансованості та узгодженості інструментарію маркетингово-збутової діяльності зокрема. Стратегія досягнення конкурентних переваг, в даному випадку, має забезпечити прихильність і лояльність споживачів до виробів підприємства і тим самим захистити від зазіхань конкурентів на вже завойовану частку ринку, забезпечити збільшення обсягів продаж, вихід на нові цільові ринки і сегменти. Тому маркетингові, економічні, технологічні, організаційні аспекти виробничо-збутового процесу на підприємстві мають бути узгоджені та залежатимуть від змісту, яким наповнена відповідна конкурентна стратегія.

Практична реалізація дій щодо вирішення задачі стратегічного планування конкурентних переваг вимагає різноманітних підходів у різний час в залежності від умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно змінюється. Стратегічний набір підприємства у цілому та його маркетингова складова мають бути гнучким до цих впливів і вчасно реагувати на будь-які зміни.

Проведене автором дослідження меж застосовності, переваг і недоліків різних моделей і методичних підходів щодо розробки стратегії досягнення конкурентних переваг [3-5] дозволяє зробити висновок про наявність певного загального протиріччя в існуючих підходах до вирішення завдань стратегічного планування конкурентоспроможності. Протиріччя, з точки зору автора, полягає в такому: або пропонується модель дозволяє отримати теоретично обґрунтовані рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії, але вони носять надмірно загальний, описовий характер, внаслідок чого знижується прикладна цінність самої моделі; або в рамках використання даної моделі пропонується досить вдалий в прикладному плані підхід, що, проте, звичайно визначається недостатньою теоретичною обґрунтованістю трактування отриманих чисельних результатів, що знижує вірогідність вибору з його допомогою адекватної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства. Вирішити вищеописане протиріччя пропонується за допомогою методичного підходу, у рамках якого задачу обґрунтування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства передбачається вирішувати в два етапи. На першому етапі слід здійснити комплексну оцінку конкурентної позиції підприємства, яка стане інформаційно-аналітичною базою для здійснення планових робіт в ході наступного етапу, що полягає у виборі конкретних варіантів подолання стратегічних розривів між очікуваним і реальним станом конкурентних переваг підприємства. Таким чином, запорукою обґрунтованості конкурентної стратегії підприємства є усебічний аналіз максимально повної і достовірної інформації про його конкурентну позицію на ринку.

Важливим завданням стратегічного управління є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, зацікавлених у функціонуванні підприємства, які роблять вплив на характер, зміст і спрямованість його функціонування. Баланс інтересів визначає спрямування процесу розвитку підприємства, його цільову орієнтацію у вигляді місії і цілей. Надзвичайно велике значення даного етапу полягає у необхідності забезпечення відчуття причетності кожного із співробітників підприємства до процесу продуктивного співробітництва, що дозволить підвищити ефективність діяльності кожного з них і вийти підприємству в цілому на більш високий рівень функціонування.

Наступним важливим кроком в процесі розробки стратегічних орієнтирів підприємства є обґрунтування та визначення цілей підприємства. Кількісні цілі є специфічними і вимірними у своєму досягненні, якісні ж звичайно відбивають нефінансові прагнення учасників процесу діяльності підприємства та, подібно до основних цінностей, відбивають філософію і стратегію його функціонування та розвитку.

Слід, проте, відзначити, що в рамках розглянутого вище підходу до визначення кола

стратегічних цілей не знаходять відображення значна кількість важливих питань, таких як визначення цільових настанов виробничо-збутової діяльності в сфері упорядкування товарного асортименту, формування механізму конкретизації шляхів досягнення цілей і вибору інструментарію вирішення поставлених завдань й т. і.

Для удосконалення послідовності визначення конкурентних переваг та шляхів їх досягнення, які будуть виступати цільовими орієнтирами для формування відповідної системи планів пропонується використання підходу, заснованого на структуризації потреб, які задовольняються товарами, що випускаються підприємством, та визначенні функціональних сфер та пріоритетного інструментарію забезпечення якісного забезпечення формування належних засобів задоволення даних потреб.

У рамках найбільш поширеного маркетингового підходу категорія «товар» визначається як вироблений продукт, спрямований на задоволення потреб покупця. При цьому мається на увазі, що запит і зацікавленість покупця визначаються функціональною потребою, тобто прагненням й нагальною необхідністю забезпечення життєвих потреб, використанням придбаного товару, як ресурсу для виробництва інших товарів і т. і. Такий підхід дозволяє провести ранжирування відповідно до ієрархії потреб, згідно якого даний товар буде розглядатися як такий, що відповідає певній потребі покупця, оскільки знаходиться на деякому ієрархічному рівні відносно більш менш високому за відношенням до інших потреб. Задоволення потреб відбувається по мірі збільшення можливостей покупця в задоволенні його потреб і по мірі задоволення потреб, що знаходяться в основі ієрархічної піраміди, споживач буде купувати товари, які відповідають все більш і більш високим рівням в шкалі ієрархії потреб.

Проте, як це було доведено раніше іншими науковцями [2, 3, 5, 7], поточна ситуація на більшості товарних ринків характеризується насиченістю пропозиції товарів, випущених із застосуванням технологій, що знаходяться на стійких стадіях життєвого циклу «ріст» або «зрілість» (тобто, позначаються відносно великим рівнем досконалості і продуктивності), а також високою інтенсивністю конкуренції, обумовленою використанням більшістю учасників ринку переважно масового способу виробництва. В таких умовах уявлення про чітку відповідність певного товару конкретній життєвій потребі, яка займає своє відносне місце в ієрархічній піраміді запитів людини, є з точки зору автора дещо спрощеним. На цей час товари, представлені на такого роду ринках, носять чітко виражену «комплексну» спрямованість на задоволення цілої групи потреб покупця, які носять як функціональний, так і нефункціональний характер, причому значення нефункціональних складових задоволення попиту поступово відіграє все більше значення за відношенням до функціональних.

В умовах високонасичених ринків, формування пропозиції товарів, що виробляються з використанням технологій, які знаходяться у стадії стійкого росту, можливості диференціювання товару є вкрай обмеженим (часто – надмірно утрудненим або практично неможливим), оскільки покупець не має інструментів, що дозволяють визначити реальні відмінності в якості функціональної частини товару. Тому стратегії досягнення виробниками конкурентних переваг на таких ринках мають бути реально зосереджені на формуванні й подальшому задоволенні функціональних (інформування про товар, доставка, установка, надання кредиту і т.п.) і нефункціональних (упаковка та оформлення, гарантійні послуги, зобов'язання з надання сервісних послуг та інше) складових споживчого попиту, на що має бути спрямована значна частка маркетингових зусиль підприємства.

На практиці, для більшості товарів, нефункціональна складова товару є основним, якщо не базовим елементом формування споживчої вартості товару. Тому, виходячи з уявлення про «комплексність» задоволення потреб покупця, що відбувається на основі придбання та використання товару споживачем, тобто при одночасній спрямованості процесів продажу на задоволення функціональних, компліментарно-функціональних і нефункціональних потреб, відповідні стратегічні й поточні управлінські рішення, а також

інструментарій виробничо-збутової та маркетингової активності, використання якого передбачає управлінське регулювання як внутрішньо-організаційних процесів, так і сфери відносин підприємства із зовнішнім середовищем, можуть бути розділені за ознакою спрямованості на забезпечення певного роду споживчих потреб на такі групи: форми, способи і методи досягнення відповідності характеристик товару різним потребам покупців; інструменти, дія яких пов'язана з відстеженням змін в зовнішньому середовищі і внутрішній структурі підприємства, плануванням і координацією процесів виробництва й удосконалення усіх компонент товару з метою забезпечення їх максимального синергізму у рамках існуючої для підприємства системи цілей і обмежень (див. рис.1).

Слід відзначити, що розподіл потреб, що задовольняються на основі придбання та використання товару, за функціональною ознакою певною мірою відповідає більш традиційному критерію розподілу властивостей продукції та послуг на жорсткі, м'які та економічні параметри. Також, за ознакою частки участі у операціях із забезпечення формування складових товару, орієнтованих на задоволення різного роду потреб, може бути проведено також відповідне розмежування функціональних підрозділів.

Таким чином, в якості одного із способів обґрунтування варіанту побудови маркетингового забезпечення досягнення конкурентних переваг підприємства пропонується використання критерію розподілу відповідного інструментарію за принципом спрямованості на задоволення функціональних, компліментарно-функціональних і нефункціональних потреб покупця товарів (послуг), які забезпечуються у рамках постачання конкретного товару або групи товарів.

Маркетингові інструменти, використання яких спрямовано на створення і задоволення нефункціональних або компліментарно-функціональних компонент споживчого попиту товарів виступають з одного боку найбільш універсальною складовою відносно до значної кількості ринків і сегментів, а з іншого боку – найбільшою мірою дають можливість оцінити відповідність стратегічних рішень, які пропонуються, відносно до параметрів існуючих потреб покупців. Для умов реалізації маркетингової стратегії активного впливу на ринок, маркетингове забезпечення конкурентоспроможності, може здійснюватися переважними темпами по відношенню до об'єктів, пов'язаних із задоволенням функціональних потреб, що забезпечують високу стратегічну наступальну гнучкість. Із забезпеченням такої гнучкості пов'язані певні вимоги до об'єктів, обслуговуючих нефункціональні потреби. Нефункціональні компоненти мають бути максимально універсальними, тобто перевага віддається активній рекламі, формуванню і підтримці іміджу й дільової репутації підприємства, торгової марки, удосконаленню системи роботи із споживачами у цілому і т. і., а не конкретному товару.

Основною якісною відмінністю наведеного підходу є розгляд реальної участі складових підприємства в реальних бізнес-процесах, що дозволяє оперувати при проведенні стратегічного аналізу одночасно об'єктами і зв'язками, а не просто безліччю елементів. З іншого боку з'являється можливість опису і моделювання виробничо-економічної системи, оскільки кількість елементів і зв'язків між ними обмежена. Реалізація такого роду підходу дозволяє також сформуванню адекватну та повну базу стратегічних даних, що дозволяють отримати якнайповнішу і точнішу інформацію про діяльність підприємства, про його сильні і слабкі сторони, про зовнішнє оточення і його вплив на діяльність підприємства.



Рисунок 1 - Комплекс потреб споживача та управлінського інструментарію їх забезпечення

Висновки: Застосування концепції об'єктно-орієнтованого моделювання підприємства, в свою чергу, також має обмежену застосовність по відношенню до структурного аналізу, що передбачає можливість здійснення цілеспрямованих стратегічних рішень. З точки зору автора, така обмеженість для стратегічного планування конкурентних переваг підприємства та розробки заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності, виражається в тому, що сегментація ринку та виокремлення видів діяльності часто все ж таки не дозволяє виділити навіть різні групи товарів та відповідні до них ланцюжки утворення нової вартості, орієнтовані на задоволення специфічних потреб у різних сегментах цільового ринку та стратегічних зонах господарювання. Таким чином, навіть визначення існуючих ланцюжків забезпечення певних конкурентних переваг є досить складним завданням, оскільки виконувані функції принципово нічим не виділяються з набору так званих «внутрішніх процесів» або «робочих завдань».

З цієї точки зору доцільною здається інтерпретація виконуваних підрозділами, групами працівників та окремими виконавцями робіт щодо досягнення конкурентних переваг підприємства на основі виокремлення таких видів діяльності: управлінська загальносистемна (стратегічне планування та управління; проектування та розвиток структури управління); основна системна (призначена у взаємозв'язку з іншими видами діяльності для перетворення ресурсних потоків на «вході» до підприємства в товарні та фінансові потоки на «виході» з використанням існуючого системного потенціалу); забезпечуюча загальносистемна (призначена для забезпечення усіма необхідними ресурсами і умовами виконання, передусім основної, а також й інших видів діяльності); обслуговуюча загальносистемна (призначена для обслуговування, передусім основний, а також інших видів діяльності усіма встановленими видами послуг).

Список використаних джерел:

1. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. проф. Ю. Б. Іванова, проф. О. М. Тищенко. – Харків : ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 384 с.
2. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
3. Рябик Г. Є. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні конкурентоспроможності підприємства / Г. Є. Рябик // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. Випуск 29 – Харків : УДАЗТ, 2010. – С. 373–379.
4. Рябик Г. Є. Стратегічне планування та формування конкурентних переваг підприємства / Г. Є. Рябик // Бизнес Информ. 2009. – №11(2) – С. 79–80.
5. Рябик Г. Є. Теоретико-методичне забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Г. Є. Рябик // Економіка : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Випуск 217 : В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – С. 578-581.
6. Савинов Ю. А. В погоне за сверхприбылью / Ю. А. Савинов – М. : Мысль, 1967. – 220 с.

References (BSI):

1. Ivanov, Yu. B., Tyshchenka, O. M. (2006), The theoretical basis of competitive business strategy, ["Teoretychni osnovy konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva"], *VD „INZhEK”*, Kharkiv, 384 p.
2. Porter, M., (2001), Competition, ["Konkurentsyya"], *Yzd. dom «Vyl'yams»*, Moscow, 495 p.
3. Ryabik, H.Ye. (2010), Methodical bases of strategic assessment of the competitive position in the formation of enterprise competitiveness, ["Metodychni zasady otsinky stratehichnykh konkurentnykh pozytsiy pry formuvanni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva"], *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zbirnyk naukovykh prats*, № 29, pp. 373–379.
4. Ryabik, H.Ye. (2009), Strategic planning and competitive advantage, ["Stratehichne planuvannya ta formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva"], *Byznes Ynform*, №11(2), pp. 79–80.
5. Ryabik, H.Ye. (2006), Theoretical and methodological support to enterprise competitiveness, ["Teoretyko-metodychne zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv"], *Ekonomika : problemy teorii ta praktyky : zbirnyk naukovykh prats*, № 217, pp. 578-581.
6. Savynov, Yu. A. (1967), In pursuit of super profit, ["V pohone za sverkhprybil'yu"], *Mysl'*, 220 p.

Ключові слова: конкурентні переваги, стратегія, виробничо-збутовий процес, товар, функціональні й нефункціональні потреби покупця, управлінський інструментарій, бізнес-процеси.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, стратегия, производственно-сбытовой процесс, товар, функциональные и нефункциональные потребности покупателя, управленческий инструментариий, бизнес-процессы.

Keywords: competitive advantage, strategy, production and sale process, product, functional and non-functional needs of the buyer, management tools, business processes.