

УДК 658:005.332.4

*Олег Андрійович Кристюк,
здобувач кафедри
економіки, обліку і аудиту,
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто стратегічні альтернативи формування конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, конкурентні переваги, суб'єкт ринку, стратегія, стратегічні перспективи.

Актуальність дослідження. Необхідність формування альтернатив полягає в можливості реалізації одних й тих же конкурентних переваг для досягнення різних цілей, внаслідок чого дані переваги можуть використовуватись з різним ступенем ефективності. Тому визначається стратегічний напрямок розвитку суб'єкта ринку, при якому наявні конкурентні переваги будуть використовуватись найбільш ефективно, забезпечуючи лідируючі позиції суб'єкту ринку.

З цією метою кожному суб'єкту ринку доцільно проводити конкурентну сегментацію, що дозволяє вибрати найбільш прийнятний сегмент ринку, на якому суб'єкт ринку буде спроможний зайняти лідируючі позиції.

Дане твердження полягає в тому, що, по-перше, більшість споживчих ринків представлені різними групами споживачів, які вимагають різних підходів до обслуговування їхніх потреб. Тому, якщо суб'єкт ринку зможе ефективно задовольняти споживчі потреби конкретного сегменту ринку, він сформує лідируюче положення на цьому сегменті, досягнувши стратегічної конкурентоспроможності.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання конкуренції та конкурентоспроможності досліджені у працях відомих зарубіжних вчених Д.Х.Джакота, Ф.Котлер, М.Х.Мескон, М.Портер, Дж.Стіглера, А.Дж. Стриккланда, А.А.Томпсон, а також провідних українських та російських фахівців: С.Авдишева, Г.Азоева, А. Градова, М.Гельвановського, П. Завьялова, І.Смоліна, Р.Фатхутдінова, А.Юданова,

Разом з тим не до кінця вивченими залишаються питання визначення стратегічних альтернатив щодо формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Метою статті є теоретичне обґрунтування шляхів визначення стратегічних альтернатив формування конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність являє собою суб'єктивну категорію, що може визначатися лише в процесі конкурентної боротьби та суперництва підприємств на ринку[1; 2; 3;]. Конкурентні переваги – це ті базові умови, використання яких дозволяють суб'єкту ринку ефективно конкурувати з іншими підприємствами. З цього випливає, що окремі конкурентні переваги слід розглядати як елементи забезпечення конкурентоспроможності. Інструментарієм для досягнення конкурентоспроможності та реалізації конкурентних переваг є конкурентна стратегія підприємства[4; 5].

Конкурентоспроможність суб'єктів ринку виступає як комплексна, інтегрована характеристика їхньої діяльності, яка, відображаючи ступінь успішності функціонування підприємства на конкурентному ринку в ході збереження й розширення його ринкових позицій, передбачає здатність ефективно використовувати ресурси й отримувати за умов помірною ризику прибуток у розмірі, не нижчому за відповідний показник конкурентів[6].

Враховавши умови зовнішнього середовища, що чинять суттєвий вплив на діяльність суб'єкта, та внутрішні його можливості, суб'єкт ринку вибирає той його сегмент, на якому він зможе ефективно реалізувати свої конкурентні переваги та досягнути лідируючих позицій. Звісно, суб'єкти ринку можуть перебувати на різних сегментах ринку, на яких вони можуть не бути лідерами, задовольняючи одиничні потреби споживачів даного сегменту. Вирішення цієї проблеми має два варіанти: по-перше, вихід з цих сегментів та направлення ресурсів у ті сегменти ринку, де підприємство має лідируючі позиції; по-друге, оптимізувати рівень присутності на даних сегментах шляхом мінімізації витрат на перебування суб'єкта ринку на цьому сегменті. Другий варіант характерний для підприємств, які планують в майбутньому проводити активну стратегію захоплення лідируючих позицій на цьому сегменті. Тому така присутність пов'язана з вивченням умов функціонування на даному сегменті та формуванням у потенційних клієнтів іміджу присутності та тривалого перебування суб'єкта ринку. Витрати на даному етапі перебування суб'єкта ринку на вище вказаному сегменті повинні бути мінімальними, оскільки, не сформувавши достатнього потенціалу, який би дозволив підприємству зайняти лідируючі позиції, будь-які надвитрати для просування товару на ринку не дадуть відповідної віддачі, оскільки даний суб'єкт ринку буде програвати в конкурентній боротьбі діючому лідеру цього сегмента ринку.

Тому поряд з основними сегментами ринку, на яких суб'єкти ринку займають лідируючі позиції, серед стратегічних альтернатив можуть бути альтернативи присутності на декількох сегментах ринку, які потенційно є привабливими для суб'єкта ринку, однак на момент формування поточної стратегії не дозволяють суб'єкту ринку отримати на них лідируючі позиції.

Щодо інститутів спільного інвестування, то даний етап не має специфічних рис: всі три підетапи характерні механізму формування стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Визначення стратегічної альтернативи являє собою третій етап формування стратегічної конкурентоспроможності. На даному етапі суб'єкт ринку формує стратегію розвитку, яка включає формування цілей діяльності суб'єкта ринку, а також розробку методів досягнення поставлених цілей. З першого погляду даний етап не є масштабним та тривалим у порівнянні з іншими. Однак це не зменшує його важливості в процесі формування стратегічної конкурентоспроможності. Більш того, можна стверджувати, що даний етап є найбільш відповідальним у всьому процесі формування стратегічної конкурентоспроможності, оскільки від правильного вибору стратегії залежить майбутнє суб'єкта ринку: неправильно сформована стратегія не лише призводить до втрати стратегічної конкурентоспроможності суб'єкта ринку, а й може призвести до ліквідації останнього. Тому на даному етапі задіяні лише вище керівництво та високо кваліфіковані спеціалісти і експерти[7]. Зауважимо при цьому, що процес визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта складається з:

- характеристики тенденції розвитку галузі;
- ідентифікації конкурентів та аналізу їх діяльності;
- визначення сильних та слабких сторін суб'єкта стосовно до основних конкурентів;
- визначення конкурентної позиції;
- визначення конкурентних переваг, які являють основу конкурентоспроможності.

Сформувавши стратегію розвитку суб'єкта ринку, спрямованої на досягнення стратегічної конкурентоспроможності, суб'єкт ринку переходить до четвертого, заключного, етапу формування стратегічної конкурентоспроможності – реалізації стратегії, що передбачає:

- створення організаційної структури, спроможної успішно виконати стратегію;
- ефективне використання ресурсів та спрямування їх у ті види діяльності, які визначають стратегічний успіх;
- встановлення відповідних до стратегії курсів і процедур;
- впровадження найкращої практики і тактики забезпечення постійного розвитку і удосконалення;
- інсталяція підтримуючих систем, які створюють можливості персоналу компанії успішно здійснювати свою стратегічну роль;
- пов'язання системи винагород і стимулювання з виконанням на високому рівню і досягненням поставлених цілей;
- створення робочого оточення і корпоративної культури, що підтримують стратегію;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії і її удосконалення в процесі реалізації.

У більшості наукових досліджень стверджується, що реалізація стратегії – найскладніший етап формування стратегічної конкурентоспроможності, оскільки попередні етапи являли собою операції з масивами інформації минулих подій, а також результати процесу творчого мислення. В свою чергу, реалізація стратегії – це дії, направлені на майбутнє, яке містить елементи невизначеності, що унеможливає абсолютно точно спрогнозувати всі можливі зміни в процесі реалізації стратегії. Крім цього, реалізація стратегії – складний, багато аспектний механізм [8; 9]. Тому, коли розробляється стратегія, неможливо врахувати всіх складових цього процесу, і як наслідок, дане неврахування може призвести до ускладнення процесу ефективної реалізації стратегії, з огляду на що перед керівництвом господарюючого суб'єкта виникає необхідність включення в процес реалізації стратегії всіх ланок підприємства, які б могли як ефективно реалізовувати розроблену стратегію, так і удосконалювати реалізацію стратегії. В цілому процес формування стратегічної конкурентоспроможності можна зобразити наступним чином (рис. 1).

Отже, лише за умови ефективного виконання кожного етапу формування стратегічної конкурентоспроможності, суб'єкт ринку буде спроможний досягти поставлених цілей та зайняти лідируючі позиції на ринку або окремому сегменті ринку.

Слід зазначити, що формування стратегічної конкурентоспроможності, як і безпосередньо стратегії розвитку суб'єкта ринку, являє собою безперервний процес, в якому одночасно суміщаються всі етапи формування стратегічної

конкурентоспроможності. Даний поділ на етапи представляє собою логічний ланцюжок формування стратегічної конкурентоспроможності, який в реальному житті чітко не прослідковується. В зв'язку з цим, суб'єкт ринку не має визначеної на тривалий термін стратегії, вона постійно змінюється, як і змінюються зовнішні і внутрішні умови функціонування. В цьому випадку критерієм досягнення стратегічних цілей виступає властивість суб'єкта ринку бути стратегічно конкурентоспроможним.

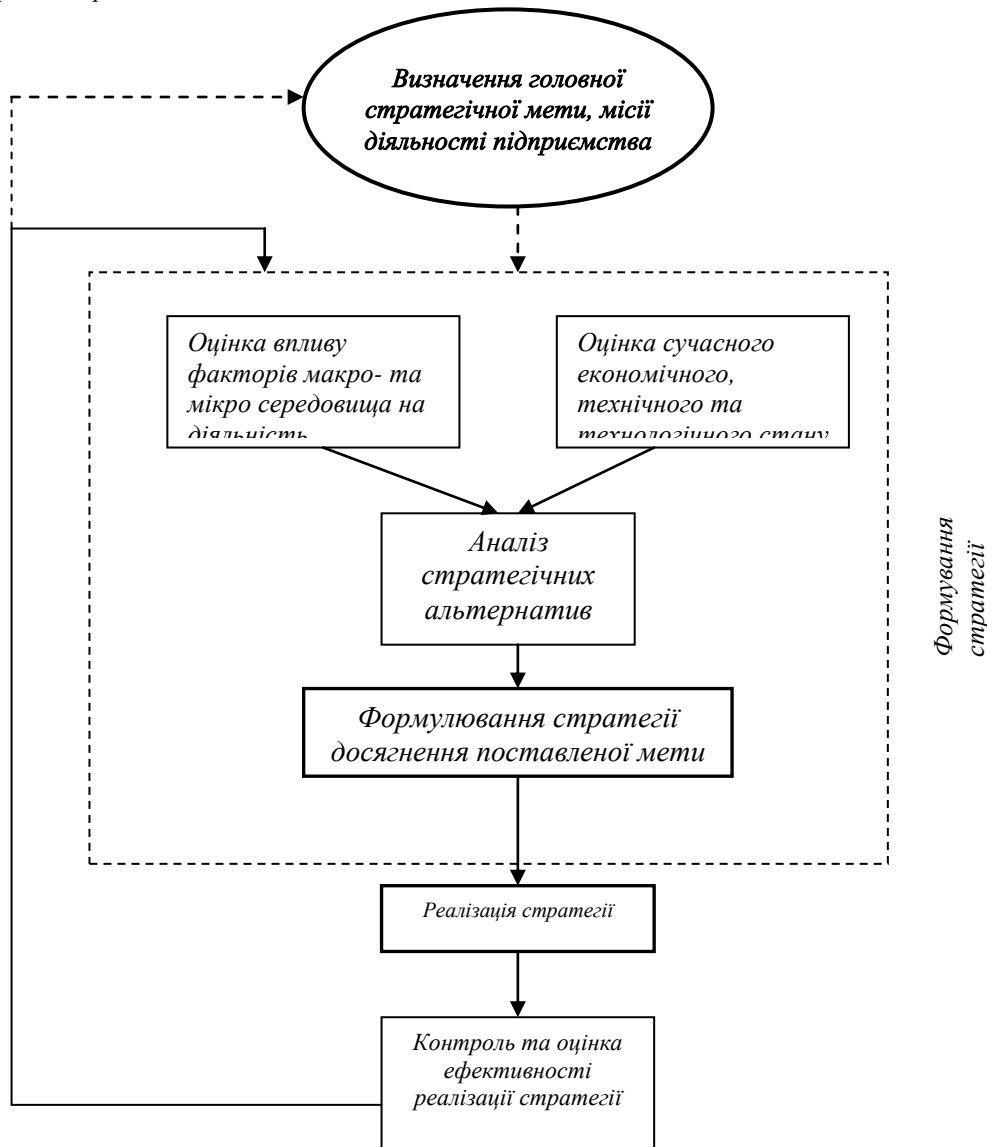


Рис.1. Процес формування стратегічної конкурентоспроможності на підприємстві

Висновки. Таким чином, стратегічна конкурентоспроможність є індикатором ефективного стратегічного управління суб'єкта ринку, який займає лідируючі позиції, і лише дана властивість залишається незмінною в процесі управління господарюючим суб'єктом за умови досягнення поставлених цілей. В зв'язку з цим виникає питання виявлення та оцінки такої характеристики суб'єкта ринку, як стратегічна конкурентоспроможність, оскільки це дозволить, по-перше, виявити якість стратегічного управління суб'єктом, а по-друге, на основі оцінки розробити напрям дій щодо покращення рівня стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство: збірник / Рада конкурентоспроможності України; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ – Київ) / Ю.В. Полунесєв (ред.), В.Г. Підвисоцький (упоряд.). – К.: ЛАТ&К, 2006. – 175 с.
2. Губський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах / Б. Губський // Економіка України. – 1999. – №4. – С. 4–14.
3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Куренков Ю. Конкурентоспособность России в мировой экономике / Ю. Куренков, В. Попов // Вопросы экономики. – 2001. – №6. – С. 36–49.
5. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – М.: Видавничий дім "Уільямс", 2000. – 652с.
6. Єрмолов М.О. Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми від конкурентоспроможності товару. Як продати товар на зовнішньому ринку / М.О. Єрмолов. – М.: Думка, 1990. – 329 с.
7. Небава М.І. Менеджмент отранізацій і адміністрування. Частина перша / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. - Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
8. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Прес, 2002. – 415с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. – М.: "Банки и биржи": ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

О.А. Кристюк

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены стратегические альтернативы формирования конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, предприятие, конкурентные преимущества, субъект рынка, стратегия, стратегические перспективы.

О.А. Krystuk

STRATEGIC ALTERNATIVES IN THE FORMATION OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Annotation. The article considers strategic alternatives for increasing the competitiveness of enterprises.

Key words: competitiveness, enterprise, competitive advantages, market subject, strategy, strategic perspective.

e-mail автора статті: oleg.krystiuk@avb.kiev.ua