

Посилання на статтю

Труніна І.М. Вихідні положення розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства / І.М. Труніна // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013 - №2(46). - С. 147-152. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 658.012

І.М. Труніна

ВИХІДНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Виходячи з вирішального значення конкурентоспроможності підприємства та ролі в її забезпеченні стратегії конкурентоспроможності, надано вихідні положення, які визначають умови, що є або будуть у підприємства, і тому мають бути враховані при розробленні стратегії: аналіз попередньої стратегії (за її наявності) та результатів її реалізації, конкурентоспроможність продукції та конкурентна позиція підприємства, політика регулювання підприємництва, що прийнята та реалізується в країні, ресурсне забезпечення діяльності підприємства, склад підприємницької команди, її навички та компетенції. Рис. 2, дж. 5.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, стратегія, розроблення, вихідні положення.

И.М. Трунина

ВЫХОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исходя из решающего значения конкурентоспособности предприятия и роли в ее обеспечении стратегии конкурентоспособности, приведены выходные положения, которые определяют условия, которые есть или будут у предприятия, и поэтому должны быть учтены при разработке стратегии: анализ предыдущей стратегии (при ее наличии) и результатов ее реализации, конкурентоспособность продукции и конкурентная позиция предприятия, политика регулирования предпринимательства, которая принята и реализуется в стране, ресурсное обеспечение деятельности предприятия, состав предпринимательской команды, ее навыки и компетенции. Рис. 2, ист. 5.

I.M. Trunina

THE OUTPUT BACKGROUNDS OF MAKING THE STRATEGY OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Coming from the decision value of the enterprise competitiveness and role in its providing of the competitiveness strategy, output positions are brought, that determine conditions, that are or will be at enterprise, and must be taken into account at creating of strategy: analysis of previous strategy (if present) and results of its realization, competitiveness of products and competition position of enterprise, policy of the enterprise regulating, that is accepted and realized in a country, resource providing of the enterprise activity, composition of the enterprise command, its skills and competences.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність є латентною ознакою стану підприємства (від лат. *latens* – прихований), яка, на відміну від інших

характеристик результатів діяльності підприємства, не має прямих вимірювачів, а тому оцінюється опосередковано. Сьогодні найчастіше конкурентоспроможність визначають як зумовлене економічними, соціальними та політичними чинниками становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та/або зовнішньому ринках.

Конкурентоспроможність є дуже важливою характеристикою результатів діяльності підприємства, від якості якої залежить не лише розвиток, але й повноцінне функціонування підприємства. Але забезпечити її можна лише за умови спільної роботи всіх підрозділів підприємства, ретельного прогнозування майбутнього розвитку ринку, переваг споживачів, поведінки конкурентів та інших чинників. Забезпечити такий підхід можна у межах стратегії конкурентоспроможності підприємницької діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегія конкурентоспроможності підприємства належить до загальних, проте для її реалізації необхідно розробляти і відповідні функціональні стратегії. Ділова або конкурентна стратегія підприємства, яку зазначено у відомій класифікації стратегій І. Ансоффа [4], концентрується на діях і підходах, скерованих на забезпечення результативної діяльності підприємства в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання), містить шляхи щодо завоювання сильних довгострокових конкурентні переваг [2]. Сьогодні існує широкий спектр стратегій конкурентоспроможності, які поєднані у систему конкурентних стратегій підприємства, яка становить собою сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його конкурентної позиції на ринку (рис. 1) [4].

Дослідження проблематики конкурентоспроможності підприємницької діяльності сьогодні широко надано у сучасній економічній літературі. Щодо стратегії конкурентоспроможності (принципи формування, зміст, структура, враховувані чинники, послідовність розроблення тощо) є багато дієвих розробок. Але завдяки тим змінам, що відбуваються у підприємницькому середовищі, наявні напрацювання потребують постійного удосконалення, уточнення або навіть перегляду чи суттєвої зміни.

Метою статті є уточнення вихідних положень розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Вклад основного матеріалу. Результативність у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому визначається реальною стратегією конкурентоспроможності. Розроблення стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання має виходити, перш за все, з властивостей категорії "конкурентоспроможність" (рис. 2) [3]. Для розроблення стратегії конкурентоспроможності необхідні також деякі вихідні положення, які визначають умови, що є або будуть в країні, і тому мають бути враховані при розробленні стратегії. Таких вихідних положень декілька.

Першим вихідним положенням розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства є аналіз попередньої стратегії (за її наявності) та результатів її реалізації. Результати такого аналізу дозволяють встановити рівень якості стратегічного управління стосовно конкурентоспроможності, ставлення до неї керівництва та персоналу підприємства, оцінити результативність способів, що використовувалися, та дій, що виконувалися, і визначити конкурентний статус підприємства. Такий аналіз має здійснюватися з урахуванням принципів динамічності та безперервності, мати ітеративний характер унаслідок мінливості складових зовнішнього і внутрішнього конкурентного середовища.

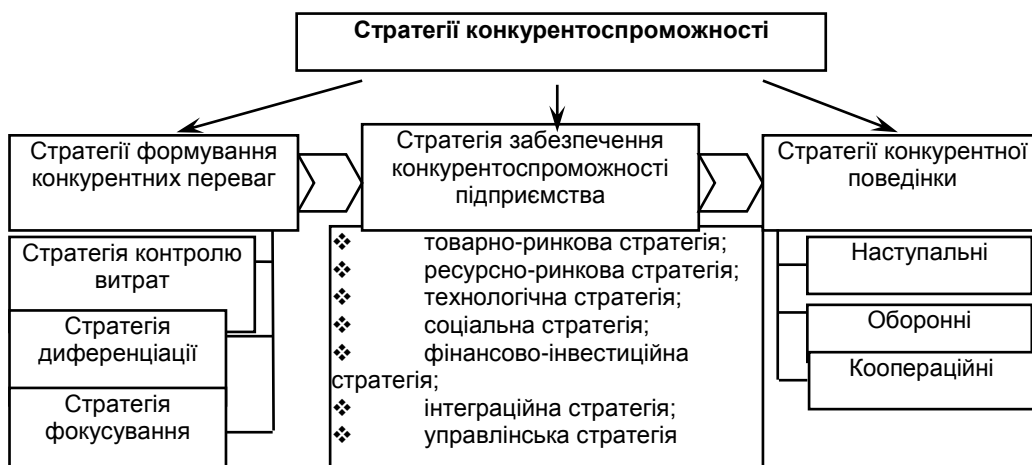


Рис. 1. Система конкурентних стратегій підприємства

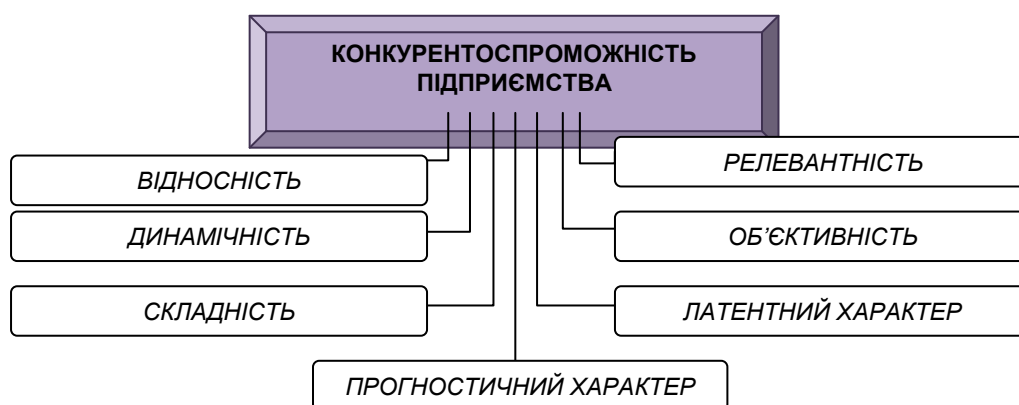


Рис. 2. Властивості категорії "конкурентоспроможність"

Стійке функціонування підприємства у ринковій економіці визначається конкурентоспроможністю продукції та його конкурентною позицією. Саме тому найчастіше конкурентоспроможність у стратегічному управлінні розглядається в двох аспектах: конкурентоспроможність товару (продукції), тобто ступінь його відповідності на певний момент часу вимогам цільових груп споживачів або вибраного ринку за найважливішими характеристиками (технічними, економічними, екологічними тощо); конкурентоспроможність підприємства як рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових (технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо), що знаходить відображення в таких результуючих показниках як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [5]. Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє. Більшість моделей конкурентоспроможності підприємства базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Кожний з етапів життєвого циклу товару має специфічні характеристики конкурентоспроможності: на перших етапах – зародження та виходу на ринок – ними є швидкість проектних робіт і час виходу на ринок, надалі на перший план виходять показники рентабельності,

продуктивності тощо. Звідси можна зробити висновок про вихідні положення розроблення стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання – продукція та ринок, на якому вона представлена.

Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання сьогодні все більше залежить не лише від підприємливості їхніх власників (або керівників) та продуктивності працівників, але й від політики регулювання підприємництва, що прийнята та реалізується в країні. Конкурентоспроможність підприємств є основою конкурентоспроможності національної економіки кожної країни, тому ця проблема повинна постійно перебувати в полі зору органів державного управління. Роль держави в цьому є дуже важливою. Держава може або усіяло підтримувати підприємництво, створюючи умови для його розвитку, або навпроти, розглядати його лише як джерело надходжень до бюджету. Індикаторами ставлення держави до підприємництва можна вважати такі: складність податкового законодавства та його дотримання його норм; частка податків у доходах підприємницьких структур (якщо вона є значною, підприємство не матиме можливості реінвестувати прибуток); складність адміністративних процедур при реєструванні та передачі прав власності та їхня вартість та ін. Отже, політика державного регулювання підприємництва в країні також є вихідним положенням при розробленні стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання нерозривно пов'язана з ресурсним забезпеченням їхньої діяльності. Причому, ця нерозривність є підставою уведення терміна "ресурсна конкурентоспроможність", адже є рідкісні ресурси, є такі, запаси яких скорочуються, доступ до яких суттєво ускладнюється або стає значно дорожчим, є ресурси, кількість власників яких обмежена тощо. Тому сьогодні ключовим чинником економічного зростання, а отже, і конкурентоспроможності становляться зміни у способах використання ресурсів, тобто інновації. Тобто для конкурентоспроможності суб'єктів господарювання акцент з постулату "що виробляється" неухильно зміщується на постулат "як виробляється". Важливість інновацій становиться критичною. І у тих країнах, які це усвідомили, наріжним камінням формування економічної політики стали саме інновації. Саме тому при розробленні стратегії конкурентоспроможності суб'єкта господарювання необхідне виявлення рівня інноваційності діяльності (продукції, робіт або послуг, техніки та технології, організації, персоналу тощо). Якщо рівень інноваційності діяльності підприємства невисокий, то це зовсім не означає відмову від участі у конкурентній боротьбі. Невисокий рівень інноваційності діяльності має бути врахований у стратегії конкурентоспроможності. Причому, чим менш інтенсивною є конкуренція на певному ринку, тим меншим є вплив рівня інноваційності діяльності підприємства. Але такий зв'язок зберігається доти, поки на ринку не з'явиться новий учасник з вищим рівнем інноваційності діяльності.

Значущим вихідним положенням розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства є його підприємницька команда – та частина керівного персоналу підприємства, якій належить право ухвалювати рішення щодо діяльності підприємства. Підприємницька команда (термін належить Г. Олдричу [1] підприємства відіграє значну роль у формуванні стратегії конкурентоспроможності, але ще більшу – в її реалізації. Процес створення підприємницької команди передбачає висунання на керівні посади за всіма рівнями ієрархії управління за прагматичними критеріями, тобто за навичками та компетенціями (звідси виникає поняття "конкурентоспроможний працівник"). Звичайно ж, дуже бажаним є формування складу підприємницької команди працівниками з різними та комплементарними навичками. Але не можна не враховувати, що у формуванні складу підприємницької команди на практиці

домінує принцип гомофілії, за яким до складу команди включаються працівники зі схожими характеристиками. Як правило, склад підприємницької команди залишається достатньо стабільним, а якщо змінюється, то ще більше тяжіє у бік гомофілії. У науці ще остаточно не з'ясовано, чи впливають гомофілія та стабільність підприємницької команди на результати діяльності підприємства та ухвалювані рішення, а якщо впливає, то як. Якщо зміни у складі підприємницької команди прийдуться на момент реалізації головних заходів стратегії конкурентоспроможності, які ухвалювала підприємницька команда у попередньому складі, то ще невідомо, як це позначиться на процесі реалізації.

Дотримання зазначених вихідних положень розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства має привести до формулювання конкурентних переваг підприємства – квінтесенції стратегії конкурентоспроможності. Конкурентні переваги – це унікальні відчутні і невідчутні активи, якими володіє підприємство, які допомагають перемагати у конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги, за суттю, показують, чим підприємство відрізняється від виробників аналогічної продукції (виконавців аналогічної роботи або послуг), що воно може запропонувати споживачеві (якіснішу або більш дешеву продукцію, супутні послуги тощо), що, власне, має привернути увагу споживача. Наявність в підприємства конкурентних переваг є своєрідним захисним бар'єром, який до деякої міри захищає підприємство від змін на ринку, дій конкурентів або державних органів. Чим більш неімітованими (тобто такими, які не можна відтворити) є конкурентні переваги, тим більш захищеною є конкурентна позиція підприємства. Проте конкурентні переваги недостатньо мати, їх необхідно ще вміти використовувати, на що, власне, і скерована стратегія конкурентоспроможності. І ось тут вирішальна роль належить підприємницькій команді підприємства.

Розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства має виходити не лише із зазначених положень, але й враховувати потенціал підприємства, інтенсивність конкуренції на ринку, частку ринку, що належить підприємству, його статус на ринку (лідер, суперник або аутсайдер), мету підприємства стосовно конкурентної позиції (зміцнити лідерство, вийти в лідери, закріпитися в "серединці" або уникнути банкрутства).

Висновки. В сучасних умовах нестабільного ринкового середовища та впливу кризових явищ питання конкурентоспроможності є нагальним для кожного підприємства. Досягнення та закріплення певних позицій на ринку досягається шляхом побудови та послідовної реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства, ефективного використання сильних сторін або конкурентних переваг, можливостей підприємства, використання світового та вітчизняного досвіду стратегічного управління. Поточне корегування стратегії конкурентоспроможності відносно особливостей умов діяльності підприємства та створення необхідних умов для її результативної реалізації є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства та його подальшого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Олдрич Г. Новые направления в исследовании предпринимательских команд / Г. Олдрич: в кн.: Современные классики теории предпринимательства ; пер. с англ. А.Ю. Чепуренко. – М.: ИД Высшей школы экономики, 2013. – С. 124-139.
2. Прищепя Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н.П. Прищепя, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Дала, 2012. – № 4(44). – С. 88-95.
3. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства / Є.М. Смирнов // Європейський вектор економічного розвитку, 2010. – №2 (9). – С. 190-198.

4. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Рецензент статті
д.е.н., проф. Козаченко Г.В.

Стаття надійшла до редакції
31.05.2013 р.