

УДК 339

ЗАДЕСЕНЕЦЬ Д.В.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

У статті досліджено теоретичні аспекти особливості формування конкурентної стратегії. Дослідивши праці вчених основні методологічні підходи до формування конкурентної стратегії були розділені на три групи, що базуються на певній моделі формування стратегії і розставляють по-різному дослідні акценти. Доведено, що розробка конкурентної стратегії підприємства передбачає координацію різноманітних дій, що включають визначення цілей розвитку і функціонування підприємства. На основі дослідження відповідно до існуючих поглядів виділено етапи процесу розробки конкурентної стратегії підприємства.

Ключові слова: конкуренція, стратегія, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, формування стратегії, формування конкурентної стратегії

В статье исследованы теоретические аспекты особенности формирования конкурентной стратегии. Исследовав труда ученых основные методологические подходы к формированию конкурентной стратегии были разделены на три группы, базирующиеся на определенной модели формирования стратегии и расставляют по-разному исследовательские акценты. Доказано, что разработка конкурентной стратегии предприятия предусматривает координацию различных действий, включающих определение целей развития и функционирования предприятия. На основе исследования в соответствии с существующими взглядов выделены этапы процесса разработки конкурентной стратегии предприятия.

Ключевые слова: конкуренция, стратегия, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии, формирование стратегии, формирование конкурентной стратегии

The article examines the theoretical aspects of the peculiarities of the formation of competitive strategy. After studying the works of scientists, the main methodological approaches to the formation of competitive strategy were divided into three groups based on a specific model of strategy formation and place different research emphases. It is proved that the development of competitive strategy of the enterprise involves the coordination of various actions, including the definition of development goals and operation of the enterprise. Based on the study, in accordance with existing views, the stages of the process of developing a competitive strategy of the enterprise are identified.

Key words: competition, strategy, competitive advantages, competitive strategy, strategy formation, competitive strategy formation

Вступ. В умовах ринкових відносин в Україні, під впливом інтеграційних та глобалізаційних тенденцій сучасної світової економіки, її лібералізації, поширення та вдосконалення інформаційних технологій набуває виключної значущості пошук стратегічних альтернатив розвитку для промислових підприємств, зокрема, з надання ремонтних послуг. Посилення конкуренції на національному й міжнародному рівні вимагає пошуку способів зміцнення позицій підприємств шляхом розробки конкурентних стратегій, які враховують специфіку ринку.

Аналіз стану питання. Досягнення стратегічних цілей промислових підприємств

значною мірою залежить від визначення їх конкурентного оточення та можливостей протистояння його впливу. Перспективним напрямом в забезпеченні успішного функціонування промислових підприємств є розробка та впровадження стратегій, що відповідають конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності.

Аналіз основних досягнень і літератури. Теоретичним та методичним засадам стратегічного управління

© Задесенець Д.В., 2020

підприємством в конкурентному середовищі присвячували праці провідні вчені, зокрема: Д. Аакер, Г. Азоев, Б. Альстренд, І. Ансофф, Ф. Вірсема, Я. А. Жаліло, С. В. Ковальчук, Ж-Ж. Ламбен, Дж. Лемпел, Б.М. Мізюк, Г. Мінцберг, О.В. Мозенков, І.І. Мухаметзянов, А.П. Наливайко, М. Портер, О.В. Разіна, Д.В. Райко, А. Рей, Ю.Б. Рубін, С.С. Скобкін, А.В. Соколова, А. Дж. Стрикленд, О.М. Тищенко, А. А. Томпсон, М. Трейсі, Р.А. Фатхутдінов, В.І. Чобіток, Л.С. Шевченко та ін.

Мета дослідження. Досліди теоретико-методологічні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.

Результати дослідження. Основні методологічні підходи до формування конкурентної стратегії можна розділити на три групи, що базуються на певній моделі формування стратегії і розставляють по-різному дослідні акценти. Нижче приведена характеристика наукових шкіл стратегічного менеджменту, об'єднаних в три групи [1].

Перша група включає «велику стратегічну модель», школу планування та школу позиціонування.

Школа, яка визначає стратегію як «велику модель», трактує конкурентну стратегію як результат свідомого розумового процесу. Мета і завдання організації визначаються за допомогою SWOT-аналізу, результатом якого є ідентифікація стратегічних альтернатив. Вибір альтернативи – «кращої стратегії» – заснований на обліку цінностей вищого керівництва, соціальної відповідальності організації. Генеральний директор безпосередньо контролює процес реалізації стратегії [2 с. 42]. Такий підхід до планування конкурентної стратегії унікальний для кожної конкретної організації і проявляється у формі «великої стратегічної моделі», де кожен етап реалізації стратегії строго деталізований і алгоритмізований. Представниками цієї школи є Л. Ендрюс і вчені Гарвардської бізнес-школи.

«Школа планування» зародилася на початку 60-х рр. минулого століття, її найбільш раннім і впливовим автором є І. Ансофф. Формування стратегії в рамках даної школи є невід'ємною частиною процесу

планування [3, с.45]. Процес розробки конкурентної стратегії за задумом засновників цієї школи дуже формалізований і раціональний, розділяється на певні етапи. Даний підхід можна порівнювати з конвеєром, де кожен елемент стратегічного плану може бути конкретизований, виділений для аналізу всіх складових компонентів. Результатом розвитку ідей школи планування вважається методика застосування системи збалансованих показників, що дає можливість встановлювати загальнокорпоративні і індивідуальні цілі, доводити їх до управлінців різного рівня і рядових співробітників, оцінювати досяжність поставлених цілей, отримувати своєчасну зворотний зв'язок, виробляти ув'язку стратегічних і тактичних показників.

На наш погляд, основними недоліками даної школи є:

1) відірваність планового відділу від реальних проблем компанії в поточний момент часу;

2) недостатня увага до пошуку і вибору стратегічних альтернатив;

3) сильна формалізація процесу розробки конкурентної стратегії, що не дозволяє організації бути гнучкою.

Основи «школи позиціонування» простежуються в працях Сунь Цзи, що датуються четвертим століттям до н. е. Якщо детально розглядати основні постулати цієї школи, то можна відзначити, що висновки «школи позиціонування» звучать в деякій мірі як військові розпорядження і правила [31, с.50]. В області управління класичні консультаційні продукти використовувалися як приписи (такі підходи застосовувалися в основному в 60-70-х рр.). Розвиток позиційного стратегічного підходу простежується в роботах М. Портера в 1980-х рр. У моделі М. Портера на зміну моделювання і планування приходить детальний конкурентний і галузевий аналіз (модель п'яти сил). Розробка конкурентної стратегії при цьому залишається контрольованим процесом, на перший план виходять загальні стратегії: лідерство за витратами, фокусування і диференціація, які стали використовуватися виробниками в умовах сприятливого зовнішнього оточення і симетричною конкурентної ситуації [4, с.80].

Дане розуміння значно спрощує бачення конкурентної стратегії, але ряд недоліків обмежують уявлення про етапи її реалізації, так як:

1) стратегія формується тільки нагорі і спускається до виконавців як наказ до дії за обраним планом;

2) стратегія розробляється з метою досягнення економічних цілей;

3) певні стратегії даної школи використовуються тільки в стабільних, зрілих галузях;

4) деякі положення стратегій дають тільки переваги першого ходу в конкурентній боротьбі.

Таким чином, дана школа позиціонує стратегію як особливу формулу, а не як «унікальний погляд». Таке розуміння стратегії передбачає наявність потенційної можливості для розвитку, коригування та доповнення спочатку прийнятих положень, але в цілому все ж мається на увазі варіант розробки наслідувальних стратегій.

В другу групу включені школи, прихильників яких цікавить процес формування конкурентної стратегії, а саме: школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури і школа зовнішнього середовища. Розглянемо зміст їх теорій.

Стратегічне мислення «школи підприємництва» ґрунтується на формуванні стратегії, запропонованої одним лідером, який вибудовує бачення майбутнього організації і напрямок її руху на підставі своєї інтуїції і досвіду, контролюючи і розробку, і впровадження [5, с.205]. Позиція лідера може коригуватися під впливом змін, що відбуваються і більшою мірою придатна для організацій підприємницького типу, які починають бізнес.

На наш погляд, при такому підході сформована стратегія може бути безуспішною і мати негативний вплив на організацію, так як розробляється однією людиною, а його компетенція не завжди буває винятковою. З іншого боку, конкурентна стратегія може бути визнана інноваційною та конкурентоспроможною в разі високого професіоналізму розробника.

«Когнітивна школа» розглядає стратегію як процес мислення, вказуючи на

те, що стратегія є продуктом людського розуму, індивідуального або колективного, і необхідно зрозуміти, «як розум обробляє інформацію і розробляє стратегію» [6, с.153].

Одним з поширених підходів до розуміння сутності цього процесу є уявлення, що базується на когнітивній психології, при цьому основна увага сконцентрована на обмежених можливостях індивіда в процесі збору та обробки необхідної інформації, внаслідок чого можуть бути зроблені суб'єктивні або невірні висновки. Недоліком когнітивної школи є те, що вона розглядає стратегію як статичний процес, не сумісний з динамікою і складнощами її розробки. Для вирішення проблеми «навчальна школа» пропонує підхід до розуміння стратегії, що передбачає навчання з часом. Розробка стратегії розглядається як «послідовний процес» [7, с.202].

Основоположником «навчальної школи» є Дж. Б. Куїнн, який визначає стратегію як патерн, що інтегрує головні цільові орієнтири організації [8]. Будучи визнаним експертом в області стратегічного менеджменту, він описує процес «логічного збільшення», згідно з яким стратегія розвивається в результаті певного поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх обставин, що дозволяє досягти консенсусу в керівництві. Стратегічні ініціативи можуть формуватися як на нижчому рівні менеджменту, так і передаватися топ-менеджерам через менеджерів середнього рівня.

Відповідно до постулатів даної школи в процесі стратегічного планування можуть бути задіяні багато джерел ідей і рішень, відповідно до того, як люди або групи людей приймають рішення, які передбачають повторювані дії. Поступово такі зразки повторюваних дій стають стратегіями. «Навчальна школа» заснована на концепції навчання як процесу виявлення існуючих обставин. У цьому випадку роль лідерів полягає в управлінні процесом стратегічного навчання. Однак необхідно враховувати ряд моментів. Варіант «проб і помилок» обов'язково спричинить за собою додаткові витрати, неефективні витрати часу і ресурсів. Крім того, він може виявитися абсолютно неприйнятним в певних ситуаціях.

«Школа» влади» визнає політику частиною процесу формування конкурентної стратегії [2, с.77]. Зміст даної школи розкривається двома основними положеннями:

1) політичні рішення і засоби застосовуються впливовими людьми або групами для досягнення стратегічних цілей підприємства, що відповідають їхнім стратегічним інтересам (внутрішня політика);

2) політичні рішення і вплив спрямовані на зовнішнє оточення підприємства (зовнішня політика) для досягнення його зовнішніх цілей, при цьому політика і стратегія розглядаються окремо один від одного.

Певним недоліком в позиції розглянутої школи є те, що зайве «захоплення» політикою здатне негативно вплинути на процес розробки стратегії, оскільки узгодження стратегічних цілей підприємства може стати предметом жорстких і тривалих дискусій. Такий підхід є досить реалістичним, але не може розглядатися як базовий для розробки стратегії.

Розуміння стратегії як культури і ідеології компанії в 1980-х рр. набуло досить велика кількість прихильників, про що свідчать наукові розробки, що з'явилися в той період. Разом з тим кількість праць в галузі дослідження взаємозв'язків стратегії і культури поки відносно невелике, хоча інтерес до даного наукового напрямку досліджень зростає. Основні ідеї цієї школи виражені в тому, що є конкурентна взаємодія, засновані на загальних для організації переконаннях і розумінні. Потім очікування визначають поведінку і, відповідно, певну сукупність поглядів і намірів, які, в свою чергу, створюють необхідну основу для розробки активних конкурентних стратегій. Відмінною характеристикою такого підходу є високий рівень надійності формування стратегії внаслідок забезпечення балансу інтересів зацікавлених сторін, що досягається в процесі її розробки. Ми можемо погодитися з запропонованими постулатами, проте максимальна орієнтація на облік всіх аспектів організаційної культури може створити проблеми в разі необхідності коригування стратегії [9].

В останній групі, яка враховує структурний підхід до формування конкурентної стратегії, всього одна школа – школа конфігурації. Різні процеси, що формують стратегію, реалізуються на різних стадіях життєвого циклу організації. Тому саме в залежності від реальних обставин вибираються формальні або неформальні методи прийняття рішень, встановлюється пріоритет певних положень економічної політики і бачення вищим керівництвом перспектив розвитку компанії, а також способів їх практичної реалізації. В результаті розробка конкурентної стратегії здійснюється з урахуванням конкретного періоду в історії існування компанії (зростання, змін або стабільності), стадії її життєвого циклу (зростання, зрілості або занепаду), типу і форми організації діяльності, що в кінцевому рахунку визначає логіку стратегії, її системність і т. п. [9]. На відміну від положень описових шкіл, постулати даної школи дозволяють досліджувати явище, зване феноменом революційних змін. Воно проявляється в тому, що при виникненні радикальних змін відбувається різка зміна стратегії і організаційної структури.

Проведений порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок про те, що моделлю, що найбільш повно відображає сутність процесу розробки конкурентної стратегії, є модель школи конфігурації. Дана школа об'єднала практично всі ключові елементи процесу розробки стратегії, що виділяються іншими школами в його «типовій» структурі.

Процес складається з ряду послідовних етапів: стратегічний аналіз зовнішнього середовища, формування бачення, постановка місії і стратегічних цілей, визначення стратегічних альтернатив і розробка стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль виконання стратегії, які передбачають можливість застосування різних методів аналізу на кожному з них.

Між етапами спостерігається стійкий зворотний зв'язок, що виражається в наявності зворотного впливу кожного підпроцесу на інші і на їх сукупність в цілому, в чому, власне, і полягає особливість структури всього процесу стратегічного

управління в цілому. Тому конкурентну стратегію компанії можна розглядати як довгострокове, якісно певний напрям її розвитку, яке залежить від області, форм і засобів її діяльності, системи організаційних взаємозв'язків, а також конкурентної позиції в ринковому середовищі, що дозволяє реалізувати перспективні загальноорганізаційні цілі.

Розробка конкурентної стратегії підприємства передбачає координацію різноманітних дій, що включають визначення цілей розвитку і функціонування підприємства. У типовому варіанті процес розробки стратегії може бути представлений як послідовність етапів стратегічного планування. Багато дослідників в галузі стратегічного менеджменту вважають, що етапи розробки конкурентної стратегії співвідносяться з етапами стратегічного планування в цілому. Ми будемо виходити з того, що в рамках процесного підходу конкурентна стратегія розглядається як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюють входи і виходи.

Процес формування конкурентної стратегії досить докладно досліджений провідними фахівцями в галузі стратегічного менеджменту та маркетингу. Відповідно до існуючих поглядів процес розробки конкурентної стратегії підприємства включає наступні етапи:

1) формування бачення, місії та встановлення стратегічних цілей;

2) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

3) визначення стратегічних альтернатив;

4) формулювання (вибір варіанту) стратегії.

Між етапами спостерігається стійкий зворотний зв'язок, що виражається в наявності зворотного впливу кожного підпроцесу на інші і на їх сукупність в цілому, в чому, власне, і полягає особливість структури всього процесу стратегічного управління в цілому. Тому конкурентну стратегію компанії можна розглядати як довгострокове, якісно певний напрям її розвитку, яке залежить від області, форм і засобів її діяльності, системи організаційних взаємозв'язків, а також конкурентної позиції в ринковому середовищі, що дозволяє реалізувати перспективні загальноорганізаційні цілі.

Висновки. Можна стверджувати, що процес формування конкурентної стратегії досить докладно досліджений провідними фахівцями в галузі стратегічного менеджменту та маркетингу. Відповідно до існуючих поглядів процес розробки конкурентної стратегії підприємства включає наступні етапи: формування бачення, місії та встановлення стратегічних цілей; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення стратегічних альтернатив; формулювання (вибір варіанту) стратегії.

Список літератури:

- 1 Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: 36. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252.
- 2 Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О.В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 108-110. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47
- 3 Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
- 4 Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра

екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

5 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с

6 Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / Р. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. – 230 с.

7 Данько Т. П. Управление маркетингом: Учеб. Т.П. Данько.– М. : ИНФРА-М, 2001.– 334 с.

8 Доц Д.Ю., Ліпінський В.М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Наук. Вісник НЛТУУ: 36. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2007, вип. 17.5. – С.136-138.

9 Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5(31). – С.81-86.

Бібліографічні описи/Библиографические описания/Bibliographic descriptions

Особливості формування конкурентної стратегії / Д.В. Задесенець // Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х. :НТУ «ХПИ». – 2020. - № 1(4). – С. 27-32

Особенности формирования конкурентной стратегии / Д.В. Задесенец // Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМІКА». - Х. : НТУ «ХПИ». - 2020. - № 1(4). - С. 27-32

Peculiarities of competitive strategy formation / D.V. Zadesenets // Electronic collection of scientific papers «E-CONOMICS». – Kharkiv : NTU «KhPI». - 2020. - № 1(4). - P. 27-32

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Задесенець Дмитро Вячеславович – студент Національного Технічного Університету «Харківський Політехнічний Інститут», тел.. 099-067-30-20, e-mail: varivoda012@gmail.com

Задесенец Дмитрий Вячеславович – студент Национального Технического Университета «Харьковский Политехнический Институт», тел. тел.. 099-067-30-20, e-mail: varivoda012@gmail.com

Zadesenets Dmitry Vyacheslavovich - student of the National Technical University «Kharkov Polytechnic Institute», tel.тел. 099-067-30-20, e-mail: varivoda012@gmail.com

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ [Електронний ресурс] / Д.В. ЗАДЕСЕНЕЦЬ // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2020. – № 1 (4). – С. 27-32. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/72>