

4. ЕКОНОМІКА, ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗІ

УДК 339.18:658.0 + 339.8

*Доц. В.І. Блонська, канд. екон. наук;
магістр К.В. Тодосійчук – Львівська КА*

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ У РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Окреслено розуміння поняття конкурентної стратегії підприємства, подано основні принципи її розроблення, розглянуто сучасні типології конкурентних стратегій та вказано механізм їхньої адаптації в ринкову економіку України.

*Assoc. prof. V.I. Blonska; master's degree K.V. Todosiychuk –
L'viv commercial academy*

Competition enterprise strategy and its role in the menage market system

In the article outlined understanding of concept of competition strategy of enterprise, basic principles of its development are given, the modern tips of competition strategies are considered and the mechanism of their adaptation is indicated in the market economy of Ukraine.

Докорінне реформування економічних відносин, організаційно-господарські перетворення та зміни у соціальній сфері нашого суспільства справляють постійно впливають на результати діяльності сучасних підприємств. Тому важливе значення має адаптація їх функціонування до мінливого зовнішнього середовища. Процес адаптації передбачає застосування нових науково-обґрунтованих методичних підходів до прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на проведення стратегічних змін у виробничій, маркетинговій, фінансовій та торговельній діяльності підприємств, на підвищення їхньої конкурентоспроможності, забезпечення створення конкурентних переваг в умовах нестабільності ринку та посилення конкурентного тиску.

В умовах економічного розвитку України процеси формування ринку відбувалися дуже активно. Зокрема, це стосується визначальної ринкової рушійної складової – конкурентного середовища. Останнє потребує створення адекватних до ринкових вимог правил, методик, механізмів та інструментів стратегічного планування і управління відтворювальними процесами в економіці, особливо в умовах фінансової економічної кризи, яка охопила на сьогодні й Україну.

Створення ефективної моделі формування і реалізації конкурентної стратегії є дуже важливим і актуальним питанням для підприємства, це зумовлено тим, що конкурентна стратегія забезпечує адаптивність до практичної діяльності в реальних умовах господарювання і розвитку у ринковій економічній системі, особливо в умовах фінансової кризи. У розвинених країнах питанням адаптованості підприємств приділяється чимало уваги, оскільки

вся система світової економіки та її еволюційний розвиток побудовані на ринкових механізмах, економічній стратегії, конкуренції.

Сучасна теорія стратегічного управління, визначення її базових теоретичних, методичних та прикладних аспектів досить повно розроблені і досліджені такими відомими зарубіжними вченими, як Р. Аккоф, І. Ансофф, К. Боумен, Г. Гавел, С. Брю, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрікланд, А. Томпсон, Е. Чандлер та ін. Роботи наведених вище авторів мають велику значущість з погляду вирішення нагальних проблем стратегічного планування і управління в сучасних умовах національної економіки. Насамперед вони є науково-теоретичною базою для подальшого розвитку теоретичних і методологічних засад управління, побудови практично-орієнтованої моделі формування стратегічного розвитку вітчизняних підприємств та для розробки методичних підходів щодо створення і реалізації конкурентних переваг.

Період економічних трансформацій в Україні охоплює десятирічний період. За цей час проблеми актуалізації науково-теоретичної бази, методології та практики формування і реалізації стратегій у конкурентному середовищі досліджувались і розроблялися такими вітчизняними вченими, як О.В. Ареф'єва, Ю.М. Бажал, В.М. Геєць, В.Г. Герасимчук, А.В. Шегда, П.Г. Перерва, В.С. Пономаренко, А.І. Яковлев та ін.

Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямки його поведінки на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну ціль його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективно використання. Поняття "стратегія", стратегічне планування увійшли в економічну теорію та господарську практику в 50-ті роки минулого сторіччя як відповідь на нові умови функціонування підприємства, зростання значущості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства.

Суть нового підходу до управління діяльністю підприємства полягає в тому, що підприємство розглядають як складну виробничу, економічну та соціальну систему, що розвивається. Вона змінюється в часі, підлягає впливу чинників зовнішнього середовища і сама певною мірою впливає на це середовище [3, с. 52]. Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під стратегією підприємства варто розуміти процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [3, с. 52].

Таким чином, конкурентна стратегія є процесом формування перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення.

Розроблення стратегії опирається на такі принципи:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників.

2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Сьогодні в економічній науці виділяють два види стратегій: портфельні; конкурентні.

Розроблення портфельних стратегій пов'язане з визначенням видів діяльності підприємства. Вважається, по-перше, що підприємство може здійснювати діяльність відразу ж у кількох незалежних стратегічних сферах бізнесу, і, по-друге, що кожна з цих сфер потребує особливого конкурентного підходу. Найбільш послідовний захисник концепції портфельних стратегій І. Ансофф називає чотири характеристики, котрі повинна мати будь-яка портфельна стратегія [1, с. 134]:

1. Вектор росту. Визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності підприємства.
2. Конкурентна перевага, яку підприємство намагається досягнути у відповідних сферах діяльності.
3. Синергізм, що буде виникати між різними сферами діяльності підприємства.
4. Стратегічна гнучкість виду діяльності.

На додаток до портфельної стратегії, яка визначає комбінацію різних стратегічних напрямів діяльності підприємства, конкурентні стратегії визначають підходи, за допомогою яких воно буде діяти на кожному з таких напрямків.

Існують різні назви конкурентних стратегій, однак, при найближчому розгляді стає зрозуміло, що по суті завжди йдеться про чотири типи, які можна визначити як віолентна ("силова") стратегія, патієнтна ("нішова") стратегія, комутантна ("приспосувальна") стратегія і експлерентна ("піонерська") стратегія [4, с. 127]. У таблиці наведено авторський систематизований розподіл конкурентних стратегій, визначений у найбільш цікавих з цієї проблематики роботах М. Портера, І. Ансоффа, Г.Л. Азоева, А.А. Томпсона і А. Дж. Стіклєнда.

Сутність віолентних стратегій полягає в намаганні підприємства домінувати на достатньо широкому ринковому просторі за рахунок високої внутрішньої продуктивності праці, низьких витрат виробництва, а відповідно, і низької ціни виготовленої продукції. Досягнення подібних цільових установок вимагає організації масового виробництва товарів, орієнтованих на середнього покупця із середньостатистичними потребами і можливостями.

Патієнтні стратегії передбачають обмеження підприємствами асортименту і обсягу виготовленої продукції при одночасній особливій увазі до її якості. Суть цього підходу полягає в намаганні уникнути прямого впливу конкурентів через визначення і активне формування на ринку сегментів із специфічними потребами.

Табл. Сучасна типологія конкурентних стратегій [4, с. 128]

Автори	Віолентна стратегія	Патієнтна стратегія	Комутантна стратегія	Експлерентна стратегія
М. Портер	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія фокусування (на сегменті ринку)	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування (на нових товарах)
І. Ансофф	Стратегія максимізації частки ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку товару	Стратегія диференціації
Г.Л. Азоєв	Стратегія зменшення собівартості	Стратегія сегментування ринку	Стратегія швидкого реагування на потреби ринку, стратегія диференціації продукції	Стратегія впровадження інновацій
А. Томпсон, А. Стікленд	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі більш низьких витрат	Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі диференціації	Стратегія найкращої вартості

Комутантні стратегії орієнтуються на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних і часто змінюваних потреб. Такі підприємства пропонують такий продукт, якого потребують замовники.

Експлерентна стратегія – пов'язана зі створенням нових чи радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Йдеться не просто про вдосконалення товарів та послуг, а про вкрай ризикований (але й надзвичайно вигідний у випадку вдачі) пошук революційних рішень [4, с. 128]

Вибір вітчизняного підприємства віолентної стратегії (стратегії лідерства за витратами), означає, що воно має утримувати витрати на нижчому рівні, ніж конкуренти, орієнтуватися на широкий ринок і виготовляти продукцію у великій кількості. Така стратегія вимагає дещо більшої частки ринку. Практичне використання патієнтної стратегії (стратегії фокусування на сегменті ринку) полягає в тому, щоб вибрати сегмент ринку і обслуговувати його краще, ніж конкуренти, тобто необхідно досягнути конкурентних переваг стосовно вибраної групи. Якщо український підприємець обирає комутантну стратегію (стратегію диференціації), це означає, що його підприємство прагне до унікальності в будь-якому аспекті діяльності, який вважається особливо важливим для певної групи споживачів. Підприємства, які у своїй діяльності спираються на експлерентну стратегію (стратегію фокусування на нових товарах), прагнуть до створення нового ринку та добування першочергової одноособової присутності на ньому за допомогою впровадження інновацій.

Важливою категорією у розробленні конкурентної стратегії підприємства є його конкурентоспроможність. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють динамічну характеристику спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг [2, с. 442]. Конкурентоспроможність окремого

торговельного підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку є узагальненою оцінкою його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [3, с. 67].

Отже, функціонування підприємства у ринкових умовах господарювання має висувати насамперед вирішення низки проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку, формування конкурентного статусу підприємства і залучитися підтримкою його в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню цих проблем сприяє розроблення економічно обгрунтованої стратегії розвитку підприємства.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб., 1999. – 416 с.
2. Економіка підприємства : підручник / Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, В.В. Хулімова та ін. / за заг. ред. Й.М. Петровича. – Л. : Магнолія Прос, 2004. – 680 с.
3. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства : підручник [для студ. вузів] / під ред. Н.М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 236 с.
4. Мартинюк Л. Обгрунтування вибору конкурентних стратегій підприємствам у секторі // Підприємництво, господарство і право. – 2003. – № 12. – С. 127-129.

УДК 65.012.12: 658.4:339.1

Аспір. Г.Р. Івасів¹ – Львівська КА

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджується оцінка ролі економічної діагностики ефективності функціонування торговельного підприємства в системі побудови економічного механізму управління його діяльності. Визначено основні напрямки та показники економічної діагностики ефективності функціонування торговельного підприємства.

Post-graduate G.R. Ivasiv – L'viv commercial academy

Diagnostics of efficiency of functioning of auction enterprise

The estimation of role of economic diagnostics of efficiency of functioning of auction enterprise is explored in the system of construction of economic mechanism of his management of his activity. Certainly basic directions and indexes of economic diagnostics of efficiency of functioning of auction enterprise.

Сучасна система господарювання обумовлює зміну форм і методів управління економікою торговельного підприємства, вимагає нових підходів до визначення ефективності його діяльності. Важливим аспектом ефективного функціонування суб'єкта господарської діяльності у сфері торгівлі є діагностика його діяльності, якою зумовлена перспектива розвитку торговельного підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Водночас, однією із причин кризового стану вітчизняних торговельних підприємств є неналежне виконання фінансово-економічними службами покладених на них функцій, зокрема відсутністю гнучкого фінансового пла-

¹ Наук. керівник: доц. В.І. Блонська, канд. екон. наук – Львівська КА