

Мандич О.В.,

к.е.н., доцент,

*доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка*

СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД МОДЕЛЕЙ ТЕОРІЇ ДО УМОВ ПРАКТИКИ

Анотація. У статті розглянуто систему конкурентних стратегій аграрних підприємств. Зокрема, особливу увагу приділено стратегії отримання конкурентних переваг як загальної конкурентної стратегії. Проаналізовано особливості формування і використання деяких певних стратегій у сучасних умовах сільськогосподарських підприємств в Україні. Запропоновано комплексну стратегію для формування конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств функціональними компонентами.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, система, підприємство, сільськогосподарське виробництво, ефективність.

Постановка проблеми. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств за сучасних умов їх функціонування на об'єктових ринках є одним із найскладніших та найперспективніших напрямів досліджень, що викликано передусім особливостями провадження їх виробничої діяльності. Слід відзначити, що основні проблеми провадження ефективної виробничо-господарської діяльності аграрних товаровиробників мають не лише комерційний, а й виробничий характер, тому пристосування наявних теоретичних положень та виокремлення основних компонентів із подальшим використанням як комплексної стратегії є актуальним завданням проведення досліджень даного напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує широкий спектр уже визначених у теорії стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємств і розглядати їх як сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємств до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Зокрема, виділяють блок стратегій формування конкурентних переваг (стратегії контролю над витратами, стратегії диференціації та стратегії фокусування), блок стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств (товарно-ринкова та ресурсно-ринкова стратегії, технологічна стратегія, соціальна стратегія, фінансово-інвестиційні стратегії, організаційна та управлінська стратегії тощо), блок стратегій конкурентної поведінки підприємств на обраних цільових ринках (наступальні, оборонні та коопераційні стратегії). Однак, на нашу думку, їх пристосування до діяльності аграрних підприємств у повному обсязі не є можливим через галузеву специфіку.

Мета статті полягає у дослідженні окремих компонентів системи конкурентоспроможного розвитку підприємств для можливості обґрунтування їх використання у виробничо-комерційній діяльності вітчизняних аграрних підприємств із метою підвищення ефективності їх функціонування на цільових ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система конкурентних стратегій підприємств у теорії має включати стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стратегії їх конкурентної поведінки. При цьому слід відзначити, що основною особливістю формування даних стратегій для умов діяльності аграрних підприємств є неможливість їх швидкого та повного впровадження через низку чинників організаційного, економічного та управлінського характеру.

Зокрема, що стосується проблем організаційної частини, то першочерговою стратегією підприємств є якнайповніше забезпечення використання наявних виробничих потужностей підприємств. В аграрному виробництві роками формується техніко-технологічна база, проведення оновлення якої не є можливим для фактора швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Тобто така стратегія формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, та основні виробничі стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств – товарно-ринкова, ресурсно-ринкова та технологічна стратегія – здебільшого не зможуть оновлюватися або взагалі застосовуватися до аграрних підприємств у короткостроковому періоді. Слід також відзначити, що основним негативним фактором підвищення конкурентоспроможності для аграрних підприємств є час, тому саме швидке реагування на ринкову ситуацію є одним із найважливіших та найважчих завдань, поставлених перед ними.

СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА

		Унікальність для споживача	Становище низькозатратного підприємства
СТРАТЕГІЧНА МЕТА	Диференціація (у межах ринку)		Економія витрат (у межах ринку)
	Фокусування (у межах цільового сегменту ринку)		

Рис. 1. Класифікація стратегій конкуренції за канонічним підходом М. Портера [7]

Пристосовуючи стратегії надбання конкурентних переваг чи так звані загальні стратегії конкуренції, сутність яких розкрита через матрицю за канонічним підходом М. Портера, для умов функціонування аграрних підприємств, можна зробити такі висновки.

Стратегія «лідирівання на основі зниження витрат (цін)» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської

системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія може сприяти зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо.

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі, коли:

- на ринку переважає цінова конкуренція;
- продукція має високий рівень стандартизації;
- витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих підприємств незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих підприємств, дає змогу товаровиробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі. Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію.

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і за умови ефективної реалізації дає змогу отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [7].

Необхідним є ринковий аналіз потенціалу диференціації за кожним видом продукції, що враховує готовність споживачів до диференціації, а також дає змогу визначити найбільш перспективні напрями позиціонування.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат в умовах функціонування на обраному сегменті. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Для аграрних підприємств стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких воно буде працювати, та способу позиціонування товарів підприємства в кожному із цільових сегментів. Укрупнено процес розроблення стратегії фокусування для підприємств складається з п'яти етапів:

1. Визначення доцільності застосування підприємством генеричної стратегії фокусування.

2. Сегментування ринку.

3. Вибір цільових сегментів.

4. Позиціонування товару на ринку.

5. Конкретизація стратегії фокусування шляхом розроблення комплексу маркетингу для кожного цільового сегменту.

Підставою для проведення виділення сегментів є попередній аналіз ринкового середовища і результати дослідження по вияву споживчих мотивацій. Для такого дослідження можуть бути використані такі технології вивчення мотивів потенційних споживачів, обрані з урахуванням галузевої специфіки (сфера аграрного виробництва):

1. Опитування. Виконується спеціалістами-маркетологами, які проводять співбесіду із потенційними споживачами (переробні підприємства тощо) у довільній формі. Співбесіда розпочинається із загальних проблем і поступово звужується до об'єкту дослідження.

2. Тест «третьої особи». Полягає в тому, що учаснику експерименту пропонується прокоментувати точку зору іншої особи стосовно об'єкту дослідження.

Отримані в процесі сегментування сегменти можуть становити різний інтерес для підприємства. Під час прийняття рішення щодо кількості сегментів, які підприємство буде охоплювати своєю діяльністю, можливі три альтернативи:

а) ринок розглядається у цілому як один великий сегмент, тобто не сегментується взагалі;

б) діяльність підприємства концентрується на всіх сегментах ринку і для кожного розробляється комплекс маркетингу;

в) з усієї сукупності обирається один або декілька значних за своїми потенційними можливостями сегментів.

Запропонований М. Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався неодноразовим доповненням та модифікаціям. Одна з таких модифікацій передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегії лідерства по витратах;
- стратегії широкої диференціації;
- стратегії оптимальних витрат;
- сфокусованої стратегії на базі низьких витрат;
- сфокусованої стратегії на базі диференціації продукції.

Відповідно до даної точки зору, базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством. Виділяють п'ять базових стратегій конкуренції:

- стратегію зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором під час купівлі;

- стратегію диференціації продукції – базується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, яка є модифікацією наявної;

- стратегію сегментування ринку – спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінського, демографічного або інших принципів сегментації;

- стратегію впровадження інновацій – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція незначна;

- стратегію негайного реагування на потреби ринку – має на меті максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація проєктів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах.

Вищевикладені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють одна одну. Найбільш логічною є така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання різних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку та з урахуванням

визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватися систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

За М. Портером, розроблення стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким формулюванням того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення [6].

Етапи розроблення та реалізації конкурентних стратегій:

1. Встановлення мети. Розроблення та встановлення короткотермінових, середньотермінових і довготермінових цілей підприємства виступають фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні фірми стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші – на відособлення від них, треті – на зближення з ними, четверті – на задуку їм позицій (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки всі суб'єкти підприємництва розрізняються між собою за типом поведінки і реалізації цільових установок, кожному підприємству доводиться прагнути до оптимуму конкурентних позицій, по-своєму впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, й одночасно протидіяти їм, відстоюючи дані інтереси від посягань ззовні.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми досягти її мети. Мета аналізу – забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети підприємства.

3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства. Мета дослідження – виявити внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабкі) сторони, оцінити їх важливість, установити, які із цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх підсистем та елементів підприємства; організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, своєю чергою, із низки підсистем; оцінювати показники слід у динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих підприємств; принцип урахування галузевої і регіональної специфіки підприємства. Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох сфер організації: макросередовища (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку – аналіз конкурентоспроможності організації); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по підприємств).

4. Визначення стратегічної мети і постановки завдань. Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища обмежень у діяльності підприємства, погроз можливостей для нього із боку зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.

5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Спочатку розглядається весь набір альтернативних варіантів роз-

витку, з яких у процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може бути заснований на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; здійснимість стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня). Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розроблення сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

6. Планування реалізації стратегії. Включає розроблення розгорнутого плану втілення в реальність вибраної стратегії, вказуючи терміни поетапної реалізації та очікувані результати.

7. Реалізація стратегічних рішень. Здійснюється у двох напрямках: із використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Етапи процесу реалізації стратегії: підготовка інформації, використаної на всіх етапах реалізації стратегії; планування, програмування, бюджетування схвалюваних рішень; власне виконання рішень; контроль. Усі стратегічні рішення повинні бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні.

Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер. Проте запропоновану модель не слід уважати універсальною, оскільки в кожній реальній ситуації необхідно опиратися на ті обставини, що склалися. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних з погляду розроблення і реалізації конкурентних стратегій процедур і методик. У процесі розроблення системи конкурентних стратегій можливо використання численного інструментарію:

- матриця «Продукт – ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції»;

- аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ступеню його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту тощо;

- аналіз структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей галузі, SWOT-аналіз тощо;

- аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання тощо.

Висновки. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою комплексну стратегію підприємств, яка включає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Пристосування наявних теоретичних положень до умов виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств дає можливість виділити основні компоненти, а також запропонувати комплексну систему забезпечення їх конкурентоспроможності.

Складниками забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є використання таких стратегій або окремо, або у вигляді системи: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія, інтеграційна стратегія, інвестиційно-фінансова стратегія, соціальна стратегія, управлінська стратегія тощо.

Література:

1. Аникин Б.А. Коммерческая логистика / Б.А. Аникин, А.П. Тяпунин. – М. : Проспект, 2005. – 432 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : [монографія] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
3. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / В.І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 4. – С. 15–21.
4. Красноруцький О.О. Державне регулювання аграрної сфери та динаміка конкурентоспроможності її суб'єктів / О.О. Красноруцький // Вісник ХНТУСГ. Економічні науки. – 2014. – № 150. – С. 9–18.
5. Лупенко Ю.О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України / Ю.О. Лупенко // Економіка АПК. – 2014. – № 12. – С. 5–11.
6. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 264 с.
7. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
8. Райзберг Б.А. Курс управления экономикой / Б.А. Райзберг. – СПб. : Питер, 2003. – 528 с.
9. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : [навч. посіб.] / За ред. І. Ю. Сіваченка. – Київ : ЦНЛ, 2003. – 186 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

Мандыч А.В. Стратегии обеспечения конкурентного развития предприятий: от моделей теории к условиям практики

Аннотация. В статье рассмотрена система конкурентных стратегий аграрных предприятий. В частности, особое внимание уделено стратегии получения конкурентных преимуществ в качестве общей конкурентной стратегии. Проанализированы особенности формирования и использования некоторых определенных стратегий в современных условиях сельскохозяйственных предприятий в Украине. Предложена комплексная стратегия для формирования конкурентного потенциала и конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий функциональными компонентами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегия, система, предприятие, сельскохозяйственное производство, эффективность.

Mandych O.V. Strategies of providing competitive development of companies: from theory models to practice conditions

Summary. The article describes a system of competitive strategies of agricultural enterprises; in particular, it focuses on the strategies of obtaining competitive advantage in an overall competitive strategy. The peculiarities of the formation and use of some specific strategies for modern conditions of agricultural enterprises in Ukraine are analysed. A comprehensive strategy for the formation of a competitive potential and competitiveness of agricultural enterprises by functional components is proposed.

Keywords: competitiveness, strategy, system, enterprise, agricultural production, efficiency.