

УДК 658.011.1.0019.2

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Веретенникова Ганна Борисівна, к. е. н.,
доцент кафедри менеджменту, логістики та економіки
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця,
e-mail: ann.veretennykova@gmail.com

Сучасні умови господарювання вимагають від керівників і менеджерів підприємств своєчасних та адекватних до змін зовнішнього та внутрішнього середовища рішень як в оперативному, так і стратегічному аспектах. Вміння використати поточну ситуацію для укріплення конкурентних позицій дозволяє мінімізувати витрати у довгостроковому періоді. Особливої уваги набуває поведінка підприємств-конкурентів з метою визначення вектора захисту та просування на ринку, розроблення конкретних заходів дій у рамках конкурентної стратегії.

Незважаючи на достатньо велику кількість публікацій з питань маркетингу, остаточно не вирішеною залишається низка проблем, серед яких можна виділити обґрунтування шляхів вибору конкурентної стратегії, визначення факторів, що обумовлюють вибір конкурентної стратегії підприємства.

Актуальність і недостатнє дослідження зазначених проблем визначили мету дослідження, яка передбачає теоретичне обґрунтування та удосконалення методичних рекомендацій з вибору конкурентної стратегії з урахуванням потенційних можливостей підприємства та його ринкової безпеки.

Основною метою запропонованого підходу до процесу формування конкурентної стратегії є здійснення комплексного аналізу ринкової безпеки підприємства та складових його конкурентного потенціалу, для виявлення можливих перспектив розвитку, зумовлених наявними конкурентними перевагами. При оцінці складових конкурентного потенціалу доцільно розглядати інтегральні показники, які комплексно відображають досягнуті результати та

є індикаторами, що характеризують більшість економічних процесів всередині економічного суб'єкта за певними напрямками. При виборі показників, що визначають складову конкурентного потенціалу, доцільно враховувати характерні конкурентні переваги, які обумовлюють ефективність господарської діяльності підприємства. Загалом сутність запропонованих рекомендацій до формування конкурентної стратегій підприємств полягає в такому: процес формування конкурентної стратегії повинен здійснюватися ітеративно; як критерій вибору дієвої конкурентної стратегії використовується оцінка ринкової безпеки підприємства та його конкурентного потенціалу.

Основні етапи формуванні конкурентної стратегії підприємства такі.

1. Аналіз існуючої конкурентної стратегії.
2. Аналіз ринкового середовища (оцінка ринкової безпеки підприємства).
3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства: оцінка конкурентного потенціалу.
4. Визначення позиції підприємства в матриці, координатами якої є інтегральний показник ринкової безпеки підприємства та певна складова конкурентного потенціалу.
5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.
6. Оцінювання якості формування конкурентної стратегії.
7. Планування реалізації.
8. Реалізація стратегічних рішень.
9. Оцінювання якості формування конкурентної стратегії.

Особливістю запропонованих рекомендацій є використання матричного підходу під час вибору конкретної конкурентної стратегії, який передбачає комплексне визначення позиції підприємства, що досліджується, в матриці, координатами якої є інтегральний показник рівня ринкової безпеки підприємства та обрана складова його конкурентного потенціалу. Кожен квадрант

матриці характеризується певним набором стратегічних альтернатив, які враховують специфіку обраного напрямку розвитку та ситуації, що склалася на ринку (рис. 1).

Складова конкурентного потенціалу підприємства

Технології	6	12	18
Виробнича	5	11	17
Кадрова	4	10	16
Маркетингов	3	9	15
Фінансова	2	8	14
Організаційна	1	7	13

Рівень ринкової безпеки

Рис. 1. Матриця вибору конкурентної стратегії з урахуванням ринкової безпеки підприємства

Формування стратегічного набору конкурентних стратегій підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення у так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах. Для кожного квадранту матриці розроблено сукупність конкурентних стратегій, які є найбільш дієвими щодо формування та утримання конкурентної позиції підприємства.

Вибір такого критерію позиціонування у запропонованій матриці, як ринкова безпека, обумовлено необхідністю здійснення моніторингу організаційного оточення підприємства з метою виявлення поточних і майбутніх загроз і сприятливих можливостей, які можуть впливати на рівень досягнення мети. Комплексне дослідження рівня впливу загроз зовнішнього середовища, джерелами яких є конкуренти та інші суб'єкти, діяльність яких впливає

на життєздатність підприємства, дозволяє оцінити рівень його стійкості та незалежності на ринку.

Другий критерій позиціонування у матриці, конкурентний потенціал, розглядається крізь призму кількісної оцінки його складових. Це дозволить виявити внутрішні зміни на підприємстві, які доцільно використовувати як його сильні сторони, що можуть бути перетворені на конкурентні переваги.

Таким чином, запропонована послідовність етапів процесу формування конкурентної стратегії дозволить відстежувати зміни зовнішнього середовища з подальшим коригуванням організаційного й інформаційного його забезпечення, знижує ризик розробки недієвого курсу розвитку завдяки використанню портфельного підходу та критерію обґрунтованого вибору базового варіанта та своєчасного оцінювання якості формування. В процесі формування конкурентних стратегій менеджерам підприємства доцільно звертати увагу не лише на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників, – оточуюче середовище, а на власне саме підприємство, його внутрішні можливості, які є унікальними та властивими лише йому, що і визначає наявність конкурентних переваг

Література

1. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Херсон : Гринь Д. С., 2016. 287 с.

2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / ред. Л. Лупій. Київ : Основи, 1997. 391 с.

3. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1 (21). С. 125–131.

