

УДК 65.016

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Полухович Марина Володимирівна, аспірант кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Анотація - В роботі розглянуті основні принципи формування стратегії, які дозволяють вирішити існуючу проблему розробки успішної та сильної стратегії підприємства. За результатами аналізу описаних принципів та порівняння їх із конкурентними стратегіями та конкурентною стратегією розвитку підприємства, зроблено висновок про певну відповідність принципів також процесу формування конкурентної стратегії розвитку.

Ключові слова — конкурентна стратегія розвитку, конкурентна стратегія, стратегія підприємства, формування стратегії.

Будь-яке підприємство, яке здійснює свою діяльність на ринку, постійно взаємодіє з різноманітними заінтересованими сторонами. Незалежно від направленості їх інтересів усі ці стейкхолдери використовуючи різноманітні фактори з різною силою впливають на діяльність підприємства і отримані ним результати. Шлях ігнорування інтересів цих осіб та сили їх впливу, а також впливу факторів, як правило, загрожує не лише втратою прибутків, але іноді і припиненням існування підприємства.

Одним з інструментів протидії та передбачення впливу на підприємство усіх гравців ринку є його конкурентна стратегія розвитку. Саме під час її розробки керівництво наперед прогнозує та розраховує усі бажані та можливі варіанти розвитку з метою досягнення насамперед стійкого положення підприємства, його продукції на ринку у майбутньому. Однак безпосередньо формування стратегії взагалі

є досить складною роботою, а формування успішної стратегії іноді межує з мистецтвом і талантом менеджменту підприємства.

Відповідно до фундаментальної праці М. Портера [1; 5] існує три види конкурентних стратегій:

1) стратегія диференціації, яка полягає у тому, що підприємство надає будь-які послуги краще за інших гравців ринку або продукцію, яка є кориснішою для споживачів, ніж у конкурентів. Так, надаючи якусь унікальну послугу або продукт преміум якості чи зменшуючи строки доставки підприємство використовує саме цей варіант стратегії. Ще одним варіантом також може бути пошук та використання такого способу врахування потреби клієнта, який би задовільнив його у найкращий спосіб. Тобто основними рисами цієї конкурентної стратегії є висока якість, поліпшений сервіс споживачів та інновації;

2) стратегія лідерства у витратах може означати прагнення підприємства надати своїм споживачам оптимальної якості послугу чи продукт за найменшою ціною. Серед шляхів для отримання можливості використання цієї стратегії є постійне збільшення ефективності операційного менеджменту та прагнення досягти економії на масштабах;

3) стратегія фокусування вимагає від керівництва підприємства майже досконалого знання цільових ринків та сегментів, у яких планує свою діяльність підприємство. Реалізуючи цю стратегію менеджмент може поєднувати також елементи стратегії лідерства у витратах або диференціації в залежності від цілей підприємства та його ресурсів.

Однак попри те, що мільйони підприємств та їх керівників знають про

існування цих стратегій, щороку відбувається зникнення збанкрутілих компаній, поява нових, а також розвиток підприємств, яким навіть на непривабливих з точки зору норми прибутку ринках вдається отримати прибуток, вищий за середньогалузевий рівень.

Дослідниками компанії Маккінзі [4] було виявлено кілька основних принципів, які найчастіше враховуються керівниками підприємств при розробці сильних стратегій. Серед них є наступні:

1) потреба у досягненні узгодженості між основними рішеннями та критеріями, за якими вони мають прийматись, на попередньому етапі розробки стратегії. В даному випадку підприємство повинно володіти необхідними ресурсами і бути підготовленим до реалізації розробленої стратегії після її затвердження. Тобто стратегію не можна розробляти поспіхом;

2) розуміння того, що «створення стратегії – це подорож, яка у своїй суті є брудною» [4]. Це вимагає певних дебатів між керівниками, глибокої взаємодії на міжособистісному рівні та навиків до праці у напружених або стресових умовах. Це дозволяє зробити реальні кроки від стратегії на папері до стратегії на практиці;

3) розуміння стратегами ключових блоків успішної стратегії, з яких її можна вибудувати. Це, по-перше, побудова робочої області (frame), яка має містити ключові та спірні питання. По-друге, діагностика ситуації, яка має надати відповіді на питання стосовно того, де та яким чином підприємство має заробити гроші. По-третє, прогнозування, коли стратеги намагаються змалювати майбутнє, до якого треба прагнути наблизитись. В-четверте, пошук як розгляд можливих шляхів та способів перемогти і отримати бажане. По-п'яте, запуск стратегії у дію із попереднім усвідомленням того, як можна керувати можливими змінами. І наостанок – розвиток, який має надати уявлення про подальшу можливість адаптації та навчання і бути присвяченим постійному моніторингу та можливому оновленню стратегії відповідно до змін навколишнього середовища. По

завершенню формування питань щодо блоку стратегії «розвиток» процес обговорення знову може повернутись до свого першого наріжного каменю – побудови робочої області. За своєю сутністю описані блоки, з яких складається успішна стратегія, відображують повну послідовність дій майстерних стратегів хоча можуть бути використані і у іншій послідовності;

4) неможливість при розробці стратегії орієнтації лише на дані досліджень та аналіз даних, оскільки успішним стратегам необхідне також повне розуміння усього ланцюжка створення вартості у своїй галузі. Тобто іноді стратегам потрібне особисте відчуття удачі;

5) необхідність роботи не лише із підтвердженими гіпотезами, але і пошук та перевірка нових;

6) завершеність стратегії, яка вимагає створення відчутних задач та цілей, які були б пов'язані із більш довгостроковою стратегією.

Усі описані вище принципи, імовірно, також можуть бути застосовані при розробці успішних конкурентних стратегій розвитку підприємства, оскільки аналіз сутності конкурентних стратегій, стратегій розвитку підприємств та стратегії в цілому [2;3] свідчить про їх подібність за багатьма складовими. Тому цілком імовірно, що їх застосування може допомогти підприємству вирішити шире коло задач, які ставляться керівниками для досягнення стійкої позиції підприємства на ринку в наслідок свого розвитку.

Список використаної літератури

1. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. / М. Портер. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. 495 с.
2. Полухович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту // Modern Economics. – 2019. – № 18. – С. 21. – DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21)
3. Менеджмент організацій: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О. С. Новикова, С. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 446 с.
4. Bradley C., Dawson A., Montard A. Mastering the building blocks of strategy/ October, 2013.

[Electronic resource] – Access mode:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/mastering-the-building-blocks-of-strategy#>

5. Kimberly A. What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work. / December, 14. 2019.
[Electronic resource] – Access mode:
<https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>

Автори

Полюхович Марина Володимирівна,
аспірант кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний
університет ім. С. Кузнеця, м. Харків,
Україна (maryna.poliukhovych@hneu.net).

Тези доповіді надійшли 15 січня 2020 року.

Опубліковано в авторській редакції.