

4. Тенденціями розвитку ринку перестрахування в Україні являються збільшення ємкості перестраховочного поля України за рахунок відносного зростання майнових видів страхування; збільшення звернень до великим страховикам, займаються перестрахуванням, тим хто може брати великі ризики; збільшення кількості непропорційних перестрахувань типових ризиків і набраних страхових портфелів; спроби створення монопольного перестраховщика з державними пільгами того чи іншого роду і тим самим суттєвого скорочення перестраховочного поля незалежних національних перестраховщиків і обмеження міжнародного характеру перестраховочного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про страхування» // із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 28 грудня 2007 року N 107-VI. [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Базилевич В.Д. Страхове дело. / В.Д. Базилевич. — 3 -изд., перераб. и доп. — К.: Товарищество «Знания», КОО, 2003 г. — 250 с
3. Гинзбург А. И. Страхование: учеб. пособие / А. И. Гинзбург. — СПб.: Питер, 2002. — 176 с.
4. Дьячкова Ю. М. Страхування: навч. посібник / Ю. М. Дьячкова. — К.: Центр навч. літ., 2008. — 240 с.
5. Информация о состоянии и развитии страхового рынка Украины за 2010 год // Статистический бюллетень Госфинуслуг Украины, 2010 год: [Электрон. ресурс]. — Режим доступа: <http://www.dfp.gov.ua>.
6. Макаренко Н.Л., Косаренко Н.Н. Страхование дело / Н.Л. Макаренко, Н.Н. Косаренко. — М.: Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 608 с.
7. Машина Н. І. Міжнародне страхування: навч. посібник / Н. І. Машина. — К.: ЦНЛ, 2006. — 504 с.
8. Осадець С.С. Страхування : підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. С. С. Осадець. — Вид. 2-ге перероб. . і доп. К.: — КНЕУ, 2002. — 599 с.
9. Ткаченко Н. В. Страхування: навч. посібник / Н. В. Ткаченко. — К.: Ліра-К, 2007. — 376 с.
10. Шелехов К. В. Страхование: учеб. пособие / К.В. Шелехов, В.Д. Бигдаш. — К.: МАУП, 2002. — 424 с.

УДК 658:005.332.4

ПРОЦЕС РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Харчук Т.В., Хмель Т.В.

Досліджено та узагальнено сучасні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії підприємства. Розкрито сутність основних видів конкурентних стратегій підприємства. Досліджено основні етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Визначено вимоги до формування конкурентної стратегії підприємства та фактори, що її обумовлюють.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, стратегічні альтернативи.

Нестабільність сучасної макроекономічної ситуації в Україні та мінливість кон'юнктури ринку обумовила виникнення певних труднощів, пов'язаних із визначенням перспективних напрямів розвитку підприємств, зміцненням їхніх конкурентних позицій, що ускладнюється недостатнім ресурсним забезпеченням для досягнення основної мети, зміною значної кількості економічних пара-

метрів, що викликано впливом факторів соціально-економічного характеру на усі сфери діяльності підприємства, та призводить до зниження його конкурентоспроможності, що у свою чергу, негативно позначається на функціонуванні підприємств у цілому. Використання принципів стратегічного управління у процесі зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку є особливо важливим напрямом забезпечення його стійкого функціонування, оскільки формуються пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. У зв'язку із пришвидшеними темпами змін у зовнішньому середовищі, до процесу розробки конкурентної стратегії необхідно підходити комплексно, з урахуванням значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, акцентувавши увагу на їхньому впливові на конкурентну позицію підприємства.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються наростаючою конкуренцією на ринку товарів та послуг, на підприємствах особливо загострюються проблеми, пов'язані із процесом формування і зміцнення конкурентних переваг та розробкою конкурентних стратегій, успішна реалізація яких дозволить адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, максимально використовуючи його можливості та своєчасно долаючи загрози, що виникають з певною періодичністю.

Вагомий науковий внесок у формування теоретико-методичних засад розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства засвідчують праці вітчизняних та зарубіжних учених: Г.Л. Азоєва [1], М.І. Віханського [3], Р.А. Дименка [4], О.С. Дубрової [5], А.Т. Зуб [6], Ю.Б. Іванова [12], О.С. Книша [7], Ф. Котлера [8], І.М. Ліфица [9], М.Г. Міронова [10], М. Портера [11], А.А. Томпсона [13], Р.А. Фатхутдинова [15], Т.Г. Філософовой [16], у яких досліджено окремі питання, що стосуються процесу формування і реалізації конкурентних стратегій, пов'язані із їхньою класифікацією, передумовами формування та умовами застосування, основними підходами до їхнього вибору тощо, проте узагальненню та визначенню етапів процесу розробки конкурентної стратегії приділено недостатньо уваги, що обумовлює необхідність дослідження їхньої сутності, особливостей та умов застосування на підприємстві.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до розробки конкурентної стратегії підприємства та вдосконаленні процедури її формування з урахуванням чинників та умов вибору ефективної стратегічної альтернативи для її успішної реалізації.

Будь-яка загальна стратегія підприємства базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, між якими спостерігається прямий зв'язок, оскільки, обираючи конкурентну стратегію, підприємство визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних та загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в середовищі, характеристик самого підприємства [11]. При цьому важливо також враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, що надасть можливість окреслити чинники та умови вибору ефективної стратегічної альтернативи для її успішної реалізації.

На думку М. Портера, процес формулювання конкурентної стратегії включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінку альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [11]. О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних процесів: аналізу конкурентного середовища; визначення місії і цілей; вибору типу конкурентної стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [3]. За Ю. Івановим, процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [12].

Огляд економічної літератури [1-16] свідчить, що серед вітчизняних і зарубіжних вчених відсутня єдина думка щодо послідовності етапів формування конкурентної стратегії підприємств, тому потрібно комплексно підійти до цього питання, доповнивши процес розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (рис. 1).

Формулювання та встановлення цілей підприємства є найважливішим етапом процесу розробки конкурентної стратегії, який є основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору типу конкурентної стратегії. При визначенні цілей підприємства слід враховувати багато чинників його внутрішнього і зовнішнього оточення, при цьому необхідно, щоб сформульовані взаємообу-

мовлені цілі були чіткими, зрозумілими, не суперечили основній меті функціонування підприємства, були спрямовані на задоволення потреб певних категорій споживачів у високоякісних товарах і послугах, що дозволить забезпечити узгоджену та ефективну роботу на усіх рівнях підприємства по їхньому досягненню та сприятиме підвищенню ефективності його функціонування.

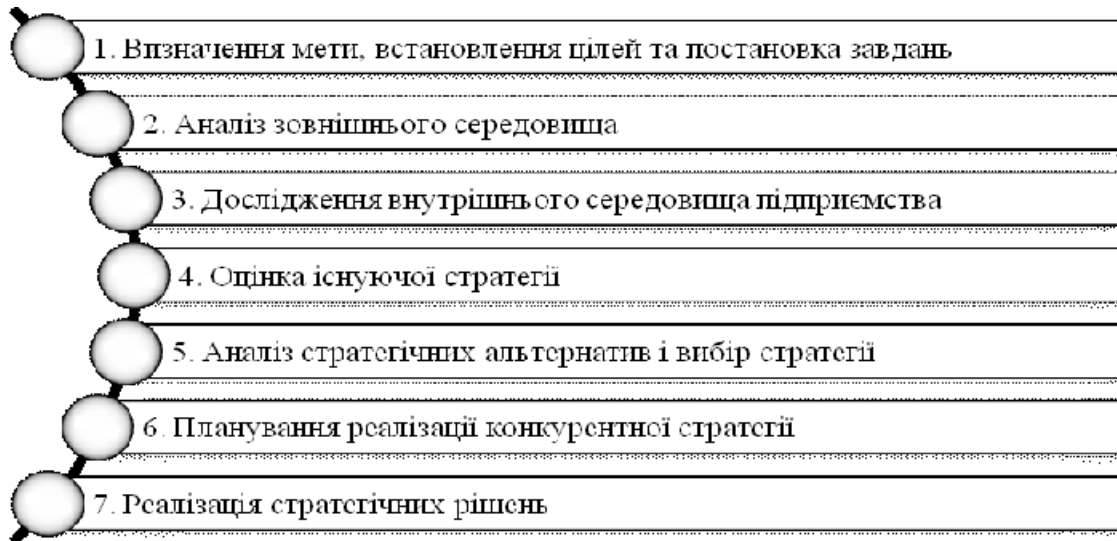


Рис. 1. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [14].

На другому етапі розробки конкурентної стратегії проводиться моніторинг організаційного оточення підприємства, шляхом дослідження існуючих і потенційних загроз та сприятливих можливостей, які можуть впливати на досягнення встановлених на попередньому етапі цілей. При дослідженні внутрішнього середовища підприємства визначаються внутрішні зміни, які можуть інтерпретуватися як його сильні сторони, здійснюється оцінка їхньої вагомості та оцінюється ступінь їхньої здатності перетворитися у конкурентні переваги. У цілому, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволить виявити певні ризики і обмеження у його подальшій діяльності, загрози, можливості та передумови забезпечення розвитку у довгостроковій перспективі.

Наступним важливим етапом розробки конкурентної стратегії є аналіз стратегічних альтернатив, що обумовлює необхідність дослідження типів конкурентних стратегій запропонованих М. Портером [11], для забезпечення можливості обґрунтування управлінських рішень щодо вибору того чи іншого варіанту, що задовольнить усім параметрам його подальшої ефективної діяльності з урахуванням існуючих вимог та змін у зовнішньому конкурентному оточенні.

Так, стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки розширенню можливостей щодо використання більш дешевої сировини, матеріалів, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, застосування ресурсозберігаючих технологій у процесі виробництва, що дозволить знизити матеріало- та енергомісткість продукції, тощо. У цілому, стратегія низьких витрат спрямована на формування стійких конкурентних переваг у витратах та їхнього використання як основи для зміцнення стратегічних позицій підприємства на ринку.

Стратегія широкої диференціації припускає існування у споживачів високої цінності відмітних характеристик товару [2] та базується на формуванні конкурентних переваг щодо створення широкого асортименту продукції, та можливостей запропонувати споживачам товарів з різними властивостями у відповідності до смакових і ціннісних особливостей та надати вищий рівень сервісного обслуговування, що дозволить підвищити обсяги продажів за рахунок задоволення більшої кількості потреб різних покупців, незважаючи на цінові переваги інших товарів.

Стратегія оптимальних витрат надає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції [11]. Задача підприємства полягає у тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно продукції з аналогічними рисами та якістю [13]. Застосування стратегії оптимальних витрат дозволяє здійснювати конкурентні заходи щодо створення та агрегування більшої цінності для покупця, на основі забезпечення оптимальних витрати і цін (у порівнянні з виробниками продукції з аналогічними рисами і якістю),

що потребує адаптації до конкретних умов роботи підприємства, балансуючи, в залежності від існуючої ситуації, між стратегією лідерства за витратами і стратегією диференціації.

Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія) передбачає глибоку спеціалізацію підприємства на його окремих стратегічних одиницях бізнесу та дозволяє забезпечити краще обслуговування покупців даного цільового сегмента. Розрізняють такі види стратегій фокусування [11]:

- заснована на низьких витратах - орієнтується на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат реалізації продукції;
- заснована на диференціації продукції - ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Реалізація обраної конкурентної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу оцінки, тощо. Наступним етапом розробки конкурентної стратегії є формування детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів. Останнім етапом є реалізація стратегічних рішень, яка здійснюється у напрямках: використання адміністративних важелів; за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями [5]. Важливою передумовою успішної реалізації розробленої конкурентної стратегії є взаємоузгодженість цільових параметрів підприємства з визначеними напрямками та сферами її реалізації.

На думку Ю. Іванова у процесі формування конкурентної стратегії, необхідно враховувати ситуацію в галузі; переваги та недоліки існуючої стратегії компанії (при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії); специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які відіграють підприємства на цільовому ринку (ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, що обслуговує ринкову нішу) [12]. Г.Азоєв пропонує враховувати, поперше, конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку; по-друге, динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу [1]. О. Дуброва вважає, що, крім визначених умов, у процесі формування конкурентної стратегії, необхідно враховувати також сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок); розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність) [5].

Слід зазначити, що обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію орієнтовану на ринок, підприємству необхідно спрямовувати свої дії на розробку заходів щодо підвищення споживчої цінності своїх товарів та послуг, постійно відстежуючи зміни у загальноекономічній ситуації у країні, своєчасно коригуючи стратегію відповідно до швидких змін конкурентного середовища.

Необхідність коригування конкурентної стратегії під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків. Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі конкурентної стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [12].

Дієвість реалізованої конкурентної стратегії підприємства залежить, насамперед, від системи організації моніторингу конкурентів та своєчасного отримання інформації щодо існуючого стану

конкурентного оточення, для отримання можливості приймати зважені управлінські рішення, пов'язані із подоланням виявлених загроз та зміцнення слабких сторін, з урахуванням технічних, організаційних, економічних, соціальних, психологічних, комерційних складових системи забезпечення конкурентної стратегії.

ВИСНОВКИ

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії, з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни, дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги та становище на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л.Азоев, А.П. Челенков. — М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. — 256 с.
2. Боровських Н. В. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку / Н. В. Боровських / Маркетинг. — 2005. — № 2. — С. 37—49.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2003. - 296с.
4. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р.А. Дименко // Економіка розвитку. — Харків: ХНЕУ, 2010. — № 3 (39) — С. 85-88.
5. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. — 2010. — № 8. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=332>.
6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. /А.Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
7. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие./М.И. Кныш — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. — 9-е изд.: пер. с англ. /Ф. Котлер, Г. Армстронг — М.: Вильямс, 2003. - 120 с.
9. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: учеб. пособие / И.М. Лифиц. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335с.
10. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. /М. Г. Миронов — М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. —160 с.
11. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ./М. Портер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
12. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М. Тищенко — Х.:ІНЖЕК, 2006 — 384 ст.
13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, Л.Дж. Стрикленд. — М. : ЮНИТИ, 1998. —576 с.
14. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібие. /С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие. / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Изд-во Эксмо, 2004. — 544с.
16. Т. Г. Филоsoфова Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие. / Т. Г. Филоsoфова.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 271 с.