

Якорєва А.С. - М.: «Дашков и Ко», 2009. – 268 с.

10 Кира и Рубен Канаян. Мерчандайзинг / Кира и Рубен Канаян. – М.: РИП-холдинг, 2001. – 236 с.

11 Варлей Р. Управление розничными продажами. Мерчандайзинг / Варлей Р. – М.: Проспект, 2004. – 271 с.

УДК 338.48

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Короленко Ю.М.

У статті розглядаються підходи до визначення конкурентної стратегії підприємства. Визначені основні типи стратегій. Визначена власна позиція щодо формулювання поняття «Конкурентна стратегія підприємства».

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, конкурентні переваги.

Задля ефективного розвитку та існування підприємства у непередбаченій та мінливій зовнішній середі необхідна розробка дієвого інструменту його функціонування – конкурентної стратегії. В свою чергу, актуальним в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що динамічно змінюється є визначення сутності конкурентної стратегії та виділення основних її типів. Саме вона призвана забезпечити досягнення певної мети та результатів, при цьому координація процесів впровадження, функціонування та розвиток системи стратегічного управління в організації висувається в якості основного завдання, яке забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства.

Метою статті є систематизація підходів до визначення сутності конкурентної стратегії підприємства та її видів.

Питанням визначення конкурентної стратегії, присвячено роботи багатьох вчених, серед яких слід виділити Дмитрієва М. М. [1], Фатхутдінова Р. А. [2], Портера М. [3], Хаммера М. [4], Шулера Р. С. [5], Мінцберга Г. [6], Маслоу А. Г. [7], Котлера Ф. [8], Вомак Д. і Джонса Д. Т. [9] та ін. В свою чергу сучасні умови ринку вимагають постійний пошук нових підходів та ідей щодо розуміння конкурентної стратегії за для правильного вибору заходів для досягнення конкурентних переваг.

Стратегія – це комплекс найбільш оптимальних дій задля розвитку підприємства, що враховує забезпечення його конкурентоспроможності, реалізацію потенціалу з урахуванням впливу факторів внутрішньої та зовнішньої середі та прогноз зміни ситуації на певний період часу. Для того, щоб фірма мала змогу встановити свій власний цикл розвитку, конкуренція повинна зростати швидше, ніж підвищується потенціал її основних конкурентів. Розробка стратегії повинна відповідати на наступні питання: як підвищити продуктивність, як забезпечити конкурентоспроможність та як зробити реальним стратегічне бачення усієї організації.

Таким чином, стратегія є фундаментом, на якому будуються конкурентні переваги підприємства в області виробництва та збуту товарів (послуг). Вона повинна передбачати комплекс заходів з виправлення можливих помилок, слабких сторін, що роблять організацію більш вразливою та не дають можливість скористуватися усіма її потенційними можливостями.

Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожному напрямку діяльності підприємства шляхом конкурентної боротьби, а також задоволення різноманітних потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Розробка конкурентної стратегії полягає у формуванні уявлень про те, як підприємство буде вести конкуренцію, якими мають бути його цілі і які кошти і дії знадобляться

для досягнення цих цілей [2, с. 26]. Конкурентна стратегія - це прагнення підприємства зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі.

Автором проаналізовано роботи учених, що розглядали дану проблему та запропоновано узагальнюючу класифікацію цих поглядів на конкурентну стратегію (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи іноземних вчених до визначення сутності «конкурентної стратегії»

Автор / джерело	Визначення сутності конкурентної стратегії
<i>Загальне управління підприємством</i>	
М. Портер [3]	Модель «п'яти сил»: конкурентна стратегія залежить від типу конкурентної переваги організації та сфери конкуренції.
Г. Хаммер [4]	Ефективна та конкурентна стратегія, яка містить фундаментальне переосмислення та радикальний редизайн процесів бізнесу.
<i>Управління персоналом</i>	
Р. Шуллер [5]	Існує логічний зв'язок між обраним типом конкурентної переваги (інновації, підвищення якості, зниження витрат) та рольовими типами поведінки робітників. В основі конкурентної стратегії лежить стратегія управління персоналом.
Г. Мінцберг [6]	Стратегічні проблеми вирішуються на основі інтуїції топ-менеджерів, оптимальні рішення яких ґрунтуються на баченні перспектив компанії.
А. Маслоу [7]	Ефективні стратегічні методи управління – ті, що більш за все забезпечують задоволення всього комплексу потреб (вищих та нижчих)
<i>Маркетинг</i>	
Ф. Котлер [8]	Розробив чотири види конкурентної стратегії виходячи з долі ринку, що займає фірма. Перспективні лише ті стратегії, що мають маркетингову орієнтацію.
Д. Вомак, Д. Джонс [9]	Єдина ціль підприємства – задоволення споживача, а не управління потоком виробництва.

* Систематизовано автором з використанням джерел [3,4,5,6,7,8,9]

На нашу думку, основні стратегії можна розділити на типи (загальні стратегії) та їх складові (стратегія конкурентного розвитку та функціональна) за наступними класифікаціями (табл.2).

До загальних стратегій слід віднести стратегію стабільності, росту, скорочення.

Таблиця 2

Основні типи та складові стратегій підприємств

Типи	<i>Загальні стратегії: стабільності, росту, скорочення</i>
Складові	<i>Стратегія конкурентного розвитку:</i> розширення присутності на основних ринках, розвиток нових ринків, підвищення якості продукту (послуги), диверсифікація, ресурсозбереження.
	<i>Функціональна:</i> інноваційна, виробнича, маркетингова, фінансова, управління персоналом (людськими ресурсами), інформатизації, екологічна.

* Складено автором з використанням [1, 2]

Стратегія стабільності зосереджена на збереженні конкурентної позиції на ринку. Такою стратегією користуються фірми, що домінують у своєму сегменті або монополісти.

Стратегія росту передбачає постійний розвиток підприємства у порівнянні з попереднім періодом і ділиться, в свою чергу на вертикальну та горизонтальну. Основними засобами її здійснення можуть бути: злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах; суспільне підприємство – об'єднання фірм різних країн для здійснення суспільного проекту; поглинання – об'єднання шляхом покупки цілої компанії, або її частини.

Стратегія скорочення застосовується тільки коли фірма знаходиться у кризовому становищі,

тоді використовуються методи розвороту, відокремлення, або ліквідації.

До складових стратегій відносять стратегію конкурентного розвитку та функціональну. Так, наприклад, у період підйому економіки, Дмитрієв М.Н. виділяє такі можливі стратегії розвитку туристичних організацій: розширення присутності на основних ринках, розвиток нових ринків, підвищення якості продукту (послуги), диверсифікація, ресурсозбереження.. Стратегія розширення ринку збуту та розвитку продукту аналогічні вищерозглянутим стратегіям розширення ринку та розвитку виробництва. Стратегія розвитку нових ринків включає пошук нових ринків збуту вже освоєних туристичних продуктів (послуг). Така стратегія передбачає великі інвестиції у нові ринки; вона, як правило, носить достатньо агресивний характер та припускає високе загострення конкурентної боротьби [1, с. 265].

Наступною є стратегія забезпечення якості. Більшість науковців зосереджує свою увагу на дослідженні якості товарів. В такому разі основними показниками будуть виступати відсутність браку, інші фізичні властивості (смак, форма і т.д.) та необхідні споживчі якості. Але ми хочемо звернути увагу і на якість послуг. Звичайно, за деякими параметрами вони будуть подібні до товарів: відповідність (здатність відповідати певним характеристикам); надійність; естетичний компонент (здатність впливати на всі органи чуття споживачів); репутація, імідж торгівельної марки або компанії. Є й специфічні властивості: наявність додаткових послуг, що не входять до стандартного пакету; компетенція (наявність у персоналу знань та вмінь, необхідний для якісного обслуговування); умови (навколишня середовище та інфраструктура); повнота (відповідність фактично наданих послуг тим, що значились у прейскуранті). Саме тому у стратегії забезпечення якості, на нашу думку, необхідно розглядати й послуги з урахуванням їх специфічних особливостей.

Стратегія диверсифікації базується не тільки на розробці нових видів послуг (або товарів), але й на одночасному освоєнні нових ринків. Така стратегія є найбільш ризикованою, але й найбільш прибутковою у разі її вдалої реалізації. Але така стратегія припустима лише для крупних підприємств, що знаходяться на ринку вже багато часу та займають на ньому стійкі позиції. Також вона використовується для того, щоб організація не стала залежною від лише одного стратегічного підрозділу. Така стратегія може бути:

- концентричною (пошук організацією нових продуктів (послуг), які у поєднанні із існуючими продуктами (послугами) дадуть синергетичний ефект);
- горизонтальною (пошук нових товарів (послуг), які не пов'язані із існуючими технологіями, але які можна запропонувати існуючим споживачам);
- конгломератною (концентрація підприємства на нові види діяльності, що не пов'язані із традиційними для організації технологіями, товарами або послугами).

Стратегію ресурсозбереження також у більшій частині розглядають з позиції ресурсів, що були витрачені на виробництво товару: використання матеріалів, витрати на виробництво, експлуатацію, ремонт і т. ін. Нами пропонується у межах цієї стратегії враховувати й ресурси, що витрачаються не тільки на товар, але й на послуги: витрати на маркетинг; заробітну платню; паливно-енергетичні ресурси; собівартість послуги; компенсаційні виплати.

Розширення ринку збуту також не менш важлива стратегія. На нашу думку, вона є підвидом загальної маркетингової стратегії. Але ця стратегія сконцентрована, перш за все, на співробітництво зі споживачами і з самим підприємством. Ще одним засобом розширення ринку є інтенсифікація товару (або послуги) – тобто вплив на психологію споживача, якого переконують у тому, що підвищення використання продукту (або регулярне користування послугою) збільшує користь, яку цей продукт (послуга) йому приносить.

Сутність стратегії розвитку виробництва впливає з її назви та полягає у розширенні його можливостей, посиленні механізму внутрішньої координації, гуманізації праці. Стратегія соціального розвитку передбачає соціальний розвиток колективу та охорони оточуючої природної середовища. Соціальна політика спрямована на досягнення цілей в сферах: створення нормальних умов праці та відпочинку працівників; забезпечення їм безпеки на виробництві, в дорозі, побуті, місцях відпочинку; задоволення і розвитку потреб працівників; зміцнення здоров'я і підвищення тривалості їх життя; збереження екосистем (повітряного басейну, ґрунту, водних ресурсів, флори і фауни) [2, с. 349].

До основних видів функціональних стратегій можна віднести інноваційну, виробничу, марке-

тингову, фінансову, управління персоналом, інформатизації та екологічну стратегію. Інноваційна стратегія покликана підвищити та підтримувати конкурентний статус продукції (або послуги), що випускається підприємством. На думку Фатхудинова Р. А. до основних видів інновацій відносяться створення або удосконалення існуючого товару на основі ноу-хау, впровадження нової технології, удосконалення системи менеджменту, поліпшення функцій тактичного маркетингу, удосконалення взаємодії із зовнішньою середою [2, с. 365]. Такий перелік доцільно доповнити ще й створенням умов не тільки основними інноваційними процесами, але й розвитком системи факторів та умов, необхідними для їх здійснення.

Виробничий процес – найбільш стабільний процес практичної діяльності (не має значення займається підприємство виробництвом товарів, або наданням послуг), адже у разі виникнення нестабільності у цій сфері потрясіння виявляються найбільш впливовими. Саме тому необхідно враховувати три основних елементи: планування виробництва та його контроль, підвищення продуктивності та людський фактор.

Маркетингова стратегія є однією з найважливіших (включаючи й туристичні підприємства), оскільки забезпечує ринкову спрямованість фірми. Така стратегія розглядається з двох основних позицій: власне ринку та продукту (або послуги). Наступний вид стратегії – фінансова стратегія, яка зосереджена виключно на фінансових показниках стратегічного плану підприємства, оцінці інвестиційних проєктів, плануванні майбутніх продажів, розподілу, перерозподілу та контролю за використанням фінансових ресурсів.

Більш специфічною стратегією є стратегія управління людськими ресурсами, особливість якої полягає у сприйнятті головного ресурсу – людей одночасно як суб'єкт та об'єкт управління. Ефективне використання потенціалу персоналу є ключовим фактором успіху як у тактичній, так і особливо стратегічній перспективі.

Стратегія інформатизації також передбачає впровадження нових ефективних засобів управління але вже в масштабі всього підприємства, таких як реінжиніринг - радикальне переосмислення та перепроектування бізнес-процесів для поліпшення ключових показників результативності діяльності підприємства. Такий напрямок є досить новим в області управління, але швидко здобуває популярності.

Остання стратегія екологічна. Вона також була виділена, адже питання забрудненості навколишнього середовища стає все більше актуальним. Наряду з фінансовою, економічною, інвестиційною, інноваційною політикою необхідно проводити й екологічну. Виробництво не повинно містити шкідливі домішки у своїх товарах, необхідна відсутність шкідливих викидів у навколишню середу, рівень шуму, вібрації, енергетичної дії транспортних засобів та іншого устаткування повинно бути зведене до мінімуму.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, коли кількість підприємств, що діють на одному ринку необмежена, раціональним є формування конкурентної стратегії, оскільки інші підприємства створюють зовнішні загрози, впливаючи на ціни, розходи, розміри капіталовкладень, що необхідно нести підприємству для того, щоб конкурувати у цій сфері. Формування конкурентної стратегії фірми передбачає: формування загальної стратегії; формування стратегії конкурентного розвитку та визначення функціональних стратегій.

Таким чином, «Конкурентна стратегія підприємства» – це стратегія завоювання конкурентних переваг на ринку за для успішного функціонування та розвитку підприємства, з орієнтацією на базові стратегії «диференціації», «економії на витратах» та «високої якості». Область застосування базових конкурентних стратегій підприємства поширюється на галузі які: постійно оновлюють свій продукт (стратегія «диференціації»); випускають високостандартизовані товари (стратегія «економії на витратах»); виробляють якісний товар (стратегія «високої якості»).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитриев М. Н. Экономика туристского рынка : учебник / М. Н. Дмитриев, М. Н. Забаева, Е. Н. Малыгина. — М. : Юнити-Дана, 2010. — 312 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхут-

динов. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 312 с.

3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М. : Альпина Букс, 2005. — 454 с.

4. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 288 с.

5. Шулер Р. С. Управление человеческими ресурсами // Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб. : Питер, 2002. С. 158-179.

6. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.

7. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу : Пер. с англ. — СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.

8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер : Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2003. — 752 с.

9. Вомак Д. Классики менеджмента / Д. Вомак, Д. Т. Джонс : Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 1168 с.

УДК 359.63.03

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА АВІАПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Прохорова В.В.

З'ясовано, що здійснювати управління змінами на авіапідприємстві з точки зору організаційно-економічного аспекту не слід тоді, коли кризові явища вже проявляються, а проводити їх постійно, щоб вчасно можна було спрогнозувати та уникнути можливих наслідків кризи. Проте, як правило, поштовхом до змін є кризові ситуації на авіапідприємствах. Визначено, що організаційно-економічні зміни на підприємстві передбачають істотну перебудову підприємства, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії. Радикальні зміни підприємства пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Зроблено висновок, подолання опору змін має розпочатися до його проявів, адже ефективна програма змін, яка базується на грамотному організаційно-економічному підході до управління змінами, передбачає мінімальну можливість наявності опору лише з боку окремих працівників підприємства. Для впровадження управління змінами на підприємстві з точки зору організаційно-економічного аспекту необхідно: створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану; впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації.

Ключові слова: управління, зміни, авіапідприємство, організаційний аспект, економічний аспект, діяльність.

Основне призначення змін на авіапідприємствах є створення комплексу організаційно-економічних конкурентних переваг досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Призначення організаційно-економічної системи - своєчасно формулювати мети розвитку, ставити існують, та зав-