

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

На сегодняшний день в Украине происходят глобальные экономические и социальные перемены. В этих условиях активно развивается конкуренция, что ставит перед руководством задачу достижения и повышения конкурентоспособности их предприятий. Одним из инструментов, позволяющим решить эту задачу, становится правильный выбор, разработка и реализация конкурентной стратегии, определяющей будущее развитие предприятия и достижение им устойчивого долговременного финансового положения. В связи с этим актуальным становится рассмотрение теоретических положений в области формирования конкурентных стратегий.

Изучением вопроса формирования конкурентной стратегии занимались известные зарубежные и отечественные ученые-экономисты: М. Портер [1], Г. Минцберг [2], А. Маслоу [3], Г. Хемел [4], Ф. Котлер [5], А.А. Жигулин [6, 7], Ю.Г. Ковальская [8], В.Е. Момот [9], С.Ю. Хаминич [10], А.А. Шубин [11]. Необходимо отметить, что все их научные разработки сводятся к двум особенностям: первое – предприятия должны использовать конкурентные стратегии в зависимости от своей роли на целевом рынке; второе – все подходы имеют индивидуальные отличия друг от друга и применение той или иной стратегии влечет за собой различные результаты деятельности предприятий. Однако, не смотря на все особенности выделенные учеными на сегодняшний день недостаточно разработанным остается методический инструментарий формирования конкурентной стратегии, который дал бы возможность развить потенциальные конкурентные преимущества предприятия.

Целью статьи является теоретический анализ основ формирования конкурентной стратегии предприятия, и определение факторов, влияющих на разработку и реализацию конкурентной стратегии предприятия.

Конкурентная стратегия – это способ получения устойчивых конкурентных преимуществ в каждом направлении деятельности предприятия путем конкурентной борьбы, а также удовлетворения разнообразных и непостоянных потребностей покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Она конкретизирует и определяет пути реализации корпоративной стратегии. Разработка конкурентной стратегии заключается в формулировании того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели, какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей [1, с. 132]. Конкурентная стратегия – это стремление предприятия занять конкурентную рыночную позицию в отрасли. Теоретический аспект завоевания конкурентных преимуществ предприятием на рынке товаров с помощью конкурентной стратегии состоит из описания используемого инструментария и содержательной стороны данного процесса. Используя индуктивный метод исследования, проведем анализ работ ученых для формулировки нового подхода к разработке и реализации конкурентной стратегии предприятия (рис. 1).

Проведем подробное описание взглядов исследователей.

М. Портер изложил свои взгляды на эффективность управления в работе «Конкурентная стратегия» [1, с.68]. По его мнению, правильно избранная стратегия является источником конкурентных преимуществ. Варианты стратегий такие:

- лидерство относительно затрат с охватом широкой сферы рынка;
- ориентация на затраты во время работы на узком сегменте рынка; дифференцирование при охвате широкой сферы рынка;
- ориентация на дифференцирование при действии на узком сегменте рынка.

К эффективной стратегии автор относит такую, которая усиливает конкурентоспособность фирмы и гармонично вписывается в ее ценностную цепочку. Ценность научного результата автора, по нашему убеждению, состоит в том, что он указал на актуальные для любого предприятия варианты выбора конкурентной стратегии, которые необходимо учитывать на этапе ее разработки.

Г. Минцберг исследовал процесс принятия эффективных стратегических конкурентных решений [2, с. 365]. По его мнению, эффективны такие стратегические решения, которые решают непредвиденные проблемы на основе интуиции топ-менеджеров предприятия. Он указывает на недостатки школы планирования и предлагает использование научного подхода школы конкурентной стратегии, которая развивается (возникает). К оптимальным он относит стратегические конкурентные управленческие решения, которые основаны на видении перспектив развивающейся компании. По нашему мнению,

научный вклад автора состоит в том, что он указал на необходимость постоянной оценки эффективности и корректировки конкурентной стратегии предприятия, другими словами, на оценку в кратко- и долгосрочной перспективе.

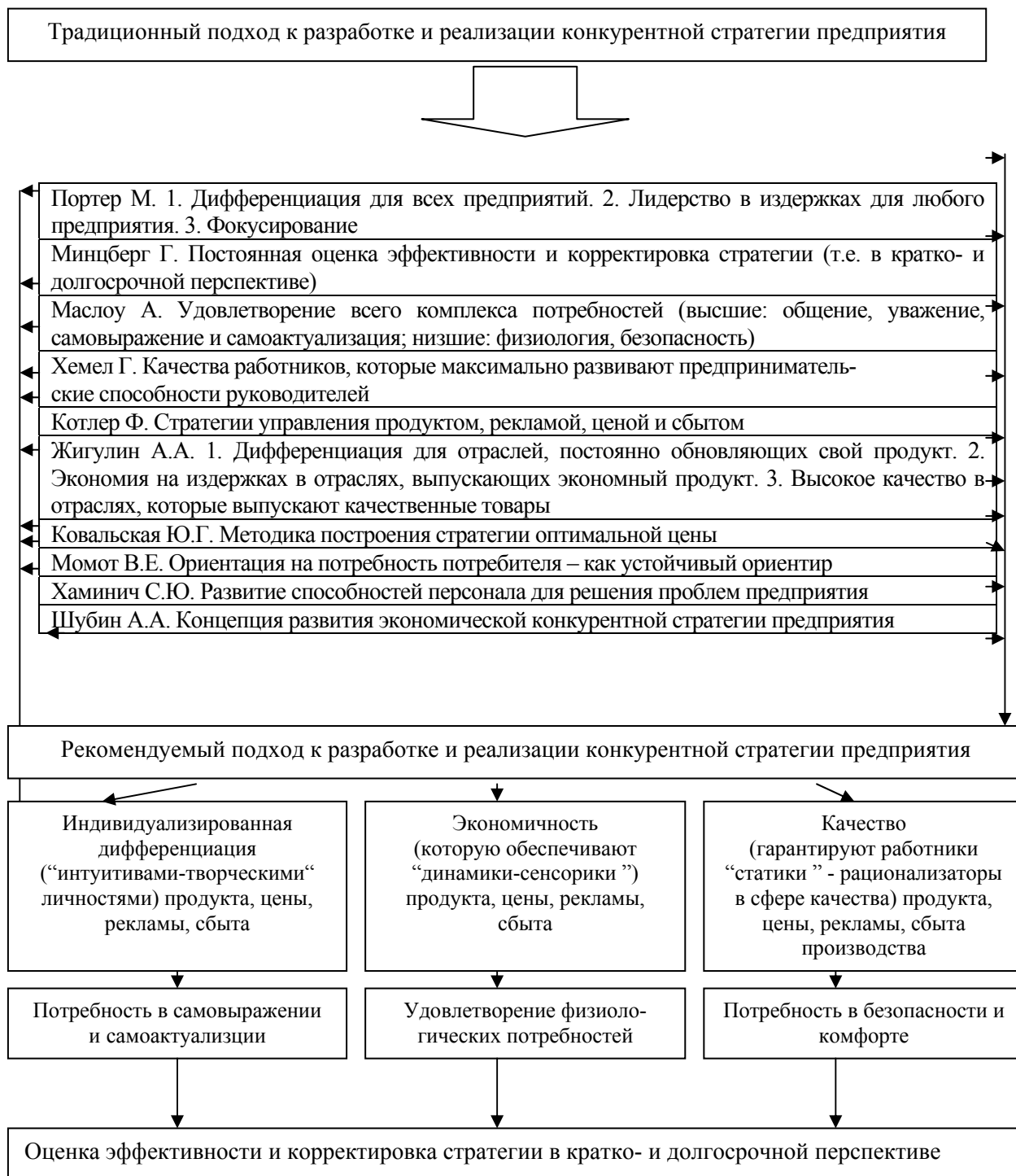


Рис. 1. Сравнительная характеристика традиционного и рекомендуемого подхода к разработке и реализации конкурентной стратегии предприятия

А. Маслоу изучал стратегическое конкурентное управление мотивацией людей («Мотивация и личность») [3, с. 67]. Он определил, что функция мотивации работников зависит от иерархии потребностей людей. К эффективным стратегическим конкурентным методам управления мотивацией персонала относил те, которые более всего обеспечивают удовлетворение всего комплекса потребностей людей (высшие и низшие). С нашей точки зрения, выводы А. Маслоу актуальны и в настоящее время. Необходимо развить

фундаментальные положения ученого. Автор проводил исследование в середине прошлого столетия, когда самоактуализированных людей было мало (до 1%). Сегодня ситуация изменилась. В условиях высокого уровня информатизации общества каждый человек осознанно и неосознанно стремится к самоактуализации. Как потребитель он отдаст предпочтение тому производителю, который с помощью свойств товара будет способствовать его саморазвитию и самоактуализации. Данное положение необходимо учитывать на всех этапах функционирования конкурентной стратегии предприятия.

Г. Хемел изложил свои взгляды на эффективность конкурентной стратегии предприятия в работе «Будущее менеджмента» [4, с. 27]. Он отмечает, что стратегия больше не является прерогативой топ-менеджеров, а становится выражением существующих в фирме демократических чувств. Роль стратегии заключается в: напряжении всех ресурсов компании; не в приспособлении компании к ее внешней среде, а в создании разрыва между ее текущими возможностями и будущими устремлениями; в создании динамической ситуации для реализации стратегических целей предприятия. По мнению М. Хемела, эффективными во время формирования стратегии предприятия являются методы управления адаптацией персонала, которые максимально развивают предпринимательские способности руководителей и профессиональный талант работников. В данном случае, по нашему мнению, необходимо конкретизировать сферу профессионального мастерства работника. Она должна сочетаться со сферой его самоактуализации и способствовать удовлетворению потребностей потребителя. Данное обстоятельство необходимо учитывать в процессе разработки конкурентной стратегии предприятия по подсистеме «персонал».

Ф. Котлер в своих работах рекомендует использовать конкурентные стратегии на предприятии. Он разработал концепцию маркетинга, согласно которой все специалисты выполняют не только свои функции, а стремятся к коллективному взаимодействию с целью предоставления маркетинговой ориентации всем усилиям компании. Ф. Котлер выделил четыре вида конкурентных стратегий, исходя из доли рынка, занимаемой фирмой [5, с. 63]: 1) стратегию лидера рынка; 2) стратегию претендента на лидерство; 3) стратегию последователя; 4) стратегию обитателя ниши. Перспективными Ф. Котлер считает: конкурентные стратегии управления продуктом, рекламой, ценообразованием и сбытом, которые имеют маркетинговую ориентацию, однако он не раскрывает глубинной сути этой ориентации. По его рекомендациям не ясно, чем отличается мотивация различного рода приобретения товаров. По Котлеру Ф., это товары предварительного выбора. Мотивация в описанных случаях совсем разная. В одном случае стимул покупать состоит в стремлении к самовыражению (конкурентная стратегия предприятия «дифференциация в виде постоянного творческого обновления»). Главным потребительским свойством товара выступает индивидуализация и дифференциация. В другом случае стимул покупать выражен надежностью, безопасностью и другими качественными характеристиками (конкурентная стратегия предприятия «высокое качество»). С учетом приведенных замечаний, научный подход Ф. Котлера можно использовать при разработке конкурентной стратегии предприятия.

А.А. Жигулин в своих работах [6, с. 71], [7, с. 113], во-первых, рекомендует применение трех базовых конкурентных стратегий предприятия: стратегии «экономия на издержках», «высокое качество», «дифференциация» (которые применимы в отраслях, выпускающих высокостандартизированные, качественные, постоянно обновляемые товары, соответственно), а во-вторых, уточняет, что конкурентная стратегия предполагает объединение трех равноправных факторов (предприятие, клиент и конкуренты).

По убеждению автора, основным влияющим на конкурентоспособность фактором является клиент, к потребностям которого приспосабливаются и предприятия, и конкуренты. Наша точка зрения совпадает с данным научным подходом.

Ю.Г. Ковальская предлагает обоснование и практическую реализацию конкурентной стратегии с помощью создания собственного рынка потребительских ценностей. Выделяются внутренние функциональные зоны формирования конкурентных преимуществ. Автор разработала «Методику оптимизации цены с учетом особенностей региональных и зарубежных рынков» [8, с. 51]. Научный подход исследовательницы необходимо развить в направлении ориентации на основной базовый интерес потребителя информационного общества к такому товару, который способствует его развитию как личности. Данный подход должен стать основанием эффективности ценовой конкурентной стратегии предприятия.

В.Е. Момот предложил стратегию предприятия в условиях неопределенности среды хозяйствования. Он показал, что в условиях неопределенности наблюдается отклонение от таких идеальных стратегий развития предприятия, как маркетинговая и организационно-структурная. Автор рекомендует постоянный просмотр стратегических целей [9, с. 58]. Наша точка зрения отличается тем, что можно выбрать стойкий

ориентир и фиксировать в рамках него стратегические цели. Таким ориентиром является стремление современного потребителя к удовлетворению высших потребностей (самовыражение, самоактуализация).

С.Ю. Хаминич предложила методологию управления конкурентоспособностью предприятия на основе образовательного потенциала [10, с. 94].

Конкурентоспособность, по ее мнению, является следствием и причиной роста уровня образовательного потенциала (стратегической совокупности развития и использования знаний, способностей, образованности персонала, необходимых для эффективного решения проблем предприятия). Данный научный результат нуждается в развитии относительно исследования того, для какого типа работы подходят определенные работники, чтобы их потенциал был реализован в полной мере.

А.А. Шубин сформировал и теоретически обосновал концепцию развития экономической конкурентной стратегии предприятий как целостного динамического образования, которое включает совокупность составляющих из стратегического менеджмента, маркетинга, экологического управления, являющиеся основой создания механизма эффективного управления современными предприятиями.

Автором предложен новый сущностный подход к учету факторов внешней и внутренней среды, который основывается на результатах исследования составных частей окружающей среды и специфике структуры предприятий в зависимости от их профиля, миссии и стратегической направленности, которая обеспечивает эффективную реализацию направлений стратегического управления [11, с.111].

Наша точка зрения состоит в том, что научные положения автора необходимо дополнить относительно динамичности конкурентной стратегии. Изменение стратегического направления должно быть ограниченным и находиться в рамках удовлетворения высших потребностей потребителя. Изменению в первую очередь подлежат решения, связанные с новой техникой и технологией, экономичностью производства и т.п.

Проведенные исследования позволяют выделить факторы, влияющие на разработку и реализацию конкурентной стратегии предприятия (табл. 1):

Таблица 1

Факторы, влияющие на разработку и реализацию конкурентной стратегии предприятия

Фактор	Влияние на разработку и реализацию конкурентной стратегии предприятия
Группа внешних факторов	
Социально-экономическая ситуация в стране	Объективные факторы, отражающие стадию и фазу экономического цикла страны. Они формируют содержательные и структурные приоритеты завоевания конкурентных преимуществ в условиях неустойчивых экономических процессов
Информатизация общества	Данный фактор обуславливает необходимость учета информатизации общества в процессе завоевания предпочтений потребителя
Роль предприятия в экономической и социальной жизни общества	Данная роль состоит в том, что предприятие, во-первых, с помощью товаров способствует удовлетворению потребностей членов общества, а во-вторых, обеспечивает трудовую занятость населения и тем самым способствует самореализации работников
Изменение приоритетов в удовлетворении потребностей потребителей товаров	При разработке и реализации конкурентной стратегии предприятия необходима ориентация на изменившиеся в ходе информатизации общества вкусы и предпочтения потребителя
Глобализация общества	Разработать эффективную конкурентную стратегию возможно только с учетом мирового опыта завоевания преимуществ на рынке товаров
Группа внутренних факторов	
Новая роль маркетинга на предприятии	Стратегические решения по товару, цене, рекламе и сбыту должны быть направлены на удовлетворение высших потребностей потребителя
Особенности производства продукции и услуг предприятия	Производство продукции и услуг должно соответствовать стратегическим решениям относительно товара, цены, рекламы и сбыта, принятым в ходе маркетинговых исследований рынка
Уровень конкурентоспособности продукции и услуг предприятия	Оказывает влияние на величину прибыли, а, следовательно, на способность предприятия конкурентоспособно удовлетворить потребности потребителя
Изменение в мотивационной структуре персонала предприятия	Влияет на эффективность реализации персоналом конкурентной стратегии предприятия. Для достижения положительного результата необходимо использовать как экономические, так и неэкономические методы мотивации работников
Общая инвестиционная активность предприятий	Определяет способность предприятия к выпуску конкурентоспособного товара за счет новой техники и технологии
Текущее финансовое состояние предприятий	Оказывает влияние на выбор источников финансового обеспечения реализации конкурентной стратегии предприятия

**Составлено автором*

Наличие указанных факторов указывает на необходимость углубленных исследований в сфере разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия.

Таким образом, дидактический метод исследования научных положений конкурентоспособности позволил аккумулировать теоретические основы формирования конкурентной стратегии предприятия и определить этапы:

1. Механизм формирования конкурентной стратегии предприятия состоит из этапных блоков: разработки, реализации, оценки эффективности и корректировки;

2. На этапе разработки стратегии осуществляется выбор варианта базовой конкурентной стратегии предприятия на рынке товаров;

3. В комплекс базовых конкурентных стратегий предприятия входят стратегии: «дифференциация», «экономичность», «качество»;

4. Область применения базовых конкурентных стратегий предприятия распространяется на отрасли: постоянно обновляющие свой продукт (стратегия «дифференциация»); выпускающие высоко стандартизированные товары (стратегия «экономичность»); производящие качественный товар (стратегия «качество»).

6. На этапе внедрения конкурентной стратегии «Стратегический план завоевания конкурентных преимуществ предприятия на рынке товаров» детализируется в рамках таких функциональных сфер деятельности, как маркетинг, производство, кадры, затраты, инвестиции и финансы;

7. Оценка эффективности конкурентной стратегии предприятия и ее корректировка осуществляются в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе.

Литература

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Букс, 2005. – 454 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб., 2001. – 688 с.
3. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу; пер. с англ. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
4. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Г. Хэмел; англ. яз. – М.: Your Coach Digital, 2008. – 189 с.
5. Расширение концепции маркетинга / Ф. Котлер, С. Леви. – СПб.: Питер, 2001. – С. 63-74.
6. Жигулин А.А. Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение / А.А. Жигулин // Управління розвитком : збірник наукових статей Харківського нац. економічного ун-ту. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 71-73.
7. Жигулін О.А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія / О.А. Жигулін. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2009. – 301 с.
8. Ковальська Ю.Г. Інтеграційна модель формування стратегії підприємства / Ю.Г. Ковальська // Актуальні проблеми гуманізації та гармонізації управління та регулювання економіки. – Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. – Вип. №612. – Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2003. – С. 51-56.
9. Момот В.С. Тенденції розвитку виробничо-економічних систем / В.С. Момот. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2002. – 228 с.
10. Хамініч. С.Ю. Економічна культура в системі управління: монографія / С.Ю. Хамініч. – Д.: Наука і освіта, 2005. – 140 с.
11. Шубин А.А. Фактори, впливаючі на управління виробничими підприємствами / А.А. Шубин / Регіональні перспективи. – 2003. – № 2-3 (27-28). – С. 111-113.

Рецензент д.е.н., професор С.Ю. Цюхла

330.341.1+658.5:685.34+338.48:006.015.5

*Адвокатова Н.О., аспірант,
Херсонський національний технічний університет*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВЗУТТЄВИХ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

Сьогодні світова економічна система активно формує нову парадигму економічного розвитку, яка суттєво зменшує роль матеріально-ресурсних компонентів суспільного виробництва і підвищує роль інтелектуальної складової ресурсів підприємства. Інноваційна модель розвитку виробництва стає