

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИКА ТА ПРАКТИКА

І.А. Брижань, докор економічних наук.  
В.Я. Чевганова, кандидат економічних наук.  
Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка

© Брижань І.А., 2015  
© Чевганова В.Я., 2015

Статтю отримано редакцією 18.06.2015 р.

**Вступ.** Конкуренція є рушійною силою розвитку об'єктів і суб'єктів ринку. Кінцева мета будь-якого підприємства – досягнення певних результатів у конкурентній боротьбі, що залежать від конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства, тобто від того, наскільки вони кращі порівняно з аналогами. Визначення та оцінювання конкурентоспроможності продукції й підприємства необхідні для обґрунтування та прийняття рішень при: комплексному вивченні ринку; оцінюванні перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; встановленні й корегуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних та імпортованих товарів; формуванні товаровиробниками політики у сфері якості й конкурентоспроможності тощо.

В умовах процесу глобалізації та інтернаціоналізації економічної системи проблеми забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства виходять на перший план, оскільки лише конкурентоспроможність гарантує виживання товаровиробника як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а засобом досягнення цієї мети є розроблення відповідної конкурентної стратегії. Для забезпечення стабільного розвитку підприємство перш за все повинне досягти певного рівня ефективності своєї роботи, а для цього необхідно впровадити і постійно вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю, що надасть можливість спрямовувати основні зусилля на розв'язання таких завдань, як підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності та рівня обслуговування.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Питання соціально-економічного розвитку підприємств та формування їх конкурентоспроможності знайшли широке відображення в роботах українських і закордонних учених, таких як Л. Балабанова [1], В. Савчук [2], І. Должанський [3], В. Дикань [4], А. Воронкова [4], Р. Фатхутдінов тощо. Дослідженням питань побудови стратегії підприємства присвячені праці М. Портера, В. Диканя [7], М. Сасенко [8]. Але, незважаючи на наявність достатньої кількості наукових праць, що досліджують цю проблематику, багато теоретичних і прикладних питань з оцінювання конкурентоспроможності та побудови стратегії її підвищення, через їх багатогранність і складність залишаються невирішеними, тому потребують подальшого дослідження та науково-методичного обґрунтування, що й обумовлює актуальність цієї роботи.

**Метою дослідження** є визначення етапів формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також підтвердження універсальних можливостей застосування розробленої методики на прикладі конкретного підприємства.

**Основний матеріал і результати.** Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства [7]. Загальна стратегія підприємства має визначати основні напрями діяльності, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Але більшість підприємств мають різні сфери діяльності, кожна з яких характеризується певним продуктом (групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань. Тому надзвичайно актуальним є

розроблення стратегії конкурентоспроможності або стратегії завоювання конкурентних переваг, у якій буде конкретизовано шляхи реалізації загальної стратегії, визначено підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній сфері бізнесу.

Конкурентна стратегія має розроблятися з метою визначення шляхів досягнення конкурентних переваг, а значить, і успіху в кожній сфері діяльності. При розробленні конкурентної стратегії підприємство перш за все має проаналізувати конкурентне середовище, виявити конкурентну силу і конкурентну позицію, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку за різними групами продукції. Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а значить, і конкурентної переваги виступають: велика частка ринку; зростаюча кількість покупців; лідируюча стратегія; швидке реагування підприємством на ринкові зміни порівняно з конкурентами; вдале положення підприємства на ринку; диференціація товарів підприємства; концентрація підприємства на швидко зростаючих сегментах ринку; нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами; високий рівень прибутку; високі технологічні та інноваційні переваги підприємства; високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути: високі витрати; низька якість товарів; невеликий вплив на ринок; захоплення конкурентами частки ринку підприємства; низькі темпи зростання доходів порівняно із середньоринковими або їх зниження; нестача фінансових ресурсів; низька репутація підприємства; слабе положення підприємства у найбільш перспективних галузях; нестача навичок і досвіду у визначальних сферах.

На основі кількісної оцінки індикаторів конкурентної сили мають бути визначені ключові фактори успіху. Порівняння їх з аналогічними у конкурентів дає можливість визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги. Ідентифікація ключових факторів успіху стає основою для розроблення конкурентної стратегії.

На підставі аналізу наукових розробок учених [9 – 13] автори пропонують таку послідовність основних етапів формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перший етап – визначення місії. По-перше, місія підприємства є статичною на найближчі п'ять років, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованою і спланованою; по-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, вона може коригуватися в процесі стратегічного аналізу. Місія підприємства повинна відображати: завдання підприємства з розвитку основної продукції або послуг, його основних ринків і технології; зовнішнє середовище підприємства. Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про намір підприємства обслуговувати певний сегмент ринку.

Другий етап – визначення цілей. Установлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, встановлення загальної мети підприємства, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їх виконання. Цілі повинні бути чітко сформульовані й кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати: частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток.

Третій етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Цей етап включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінювання їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає в себе дослідження двох сфер підприємства: макросередовища – порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку; мікросередовища – дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання: аналіз ресурсів підприємства; оцінювання ефективності виробничо-збутової діяльності; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній сфері діяльності й по підприємству в цілому.

Четвертий етап – аналіз зовнішнього середовища. Необхідно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища як комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розроблення способів адаптації до їх змін. При цьому найбільшу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього оточення підприємства, спрямованому на визначення таких ситуативних характеристик: взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення; складність зовнішнього середовища; динамічність зовнішнього середовища; невизначеність зовнішнього середовища. На цьому етапі визначаються ключові фактори успіху для підприємства, використовуючи підхід Р. Гранта, який базується на пошуку відповіді на два питання: «що бажають споживачі?» та «що необхідно фірмі для виживання у конкурентній боротьбі (використовуючи модель Портера)?».

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість стає передумовою оцінювання та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідовуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Далі треба визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів: галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.

Шостий етап – реалізація стратегії. Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб усі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна: відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві; створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві, забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва; виконувати критеріальну функцію.

Практичне застосування запропонованої етапності щодо розроблення конкурентної стратегії підприємства проілюструємо на прикладі одного з найбільших промислових підприємств Полтавського регіону, що забезпечує населення України якісною кондитерською продукцією – ПАТ «Полтавакондитер».

Як було запропоновано вище, на першому етапі має бути сформована місія підприємства. На ПАТ «Полтавакондитер» за останні роки спостерігається значний спад більшості показників, починаючи з якості продукції та прибутковості діяльності, закінчуючи ефективністю менеджменту і, що є найголовнішим для підприємства, часткою ринку. Тому при розробленні конкурентної стратегії необхідно сформулювати таку місію, яка стала б базисом, з котрого варто починати формування стратегії підвищення конкурентоспроможності. Місію підприємства пропонуємо сформулювати таким чином: виготовлення кондитерської продукції досконалої якості з якісної сировини з метою максимального задоволення всіх потреб споживачів, спираючись на невідпинний стрімкий розвиток підприємства.

Наступним етапом є формулювання основних цілей, які підприємство хотіло б досягти на шляху до реалізації стратегії. Такі цілі є загальними, і в процесі уточнення стратегії та її реалізації вони суттєво доповнюються й конкретизуються. Запропонований перелік цілей у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності подано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Пропозиції щодо можливих цілей ПАТ «Полтавакондитер» у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності

Компоненти бізнесу	Мета	Необхідні дії
Ринок	Збільшити обсяг продажу, повернути частку ринку до стану 2006 – 2008 рр.	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій, першочергова реалізація цілей виробничого сегмента бізнесу. Підготовка до можливої зміни сегмента ринку.
Виробництво	Поліпшити якість продукції та відкоригувати асортимент відповідно до потреб ринку.	Детальне економіко-соціологічне дослідження ринку, за результатами котрого – диференціація асортименту продукції.
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу.	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників.
Гроші	Утримати поточне фінансове становище у відносних показниках	При стабільності відносних показників фінансового стану підприємства провести кампанію із залучення коштів у вигляді інвестицій та довгострокових кредитів.
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Упровадити нові технології
Цінова політика	Сформувати збалансоване відношення ціни до якості.	В умовах постійного поліпшення якості за рахунок ліпшої сировини та зміненого технологічного процесу не допустити необґрунтованого завищення ціни.

Детальний аналіз зовнішнього середовища підприємства, який має бути проведений на третьому етапі, показує, що три чверті кондитерського ринку України поділяють між собою дев'ять підприємств, серед котрих ПАТ «Полтавакондитер» посідає восьме місце за показником частки ринку. До стратегічної групи конкурентів ПАТ «Полтавакондитер» входять ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» та Корпорація «Бісквіт-Шоколад» (рис. 1).

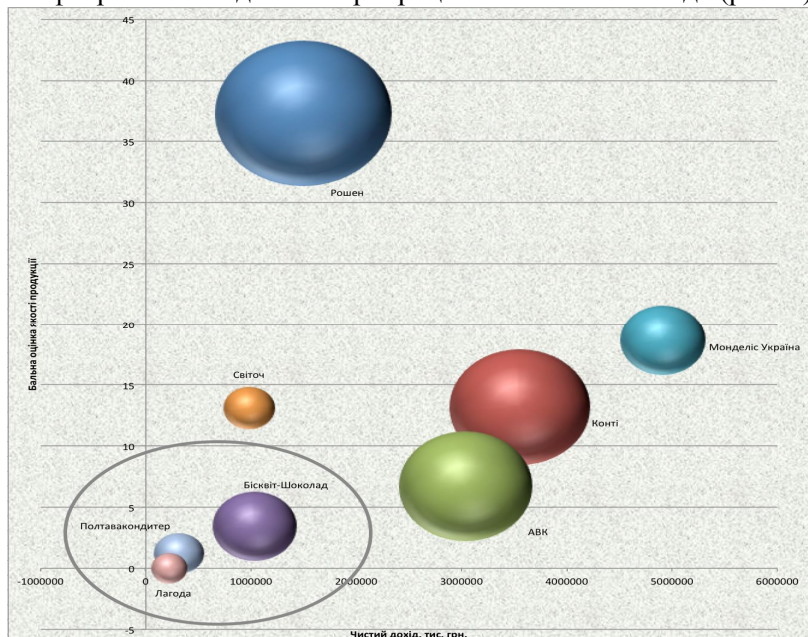


Рис. 1. Карта стратегічних груп кондитерської галузі

За результатами оцінювання конкурентоспроможності цих підприємств, розрахований показник конкурентоспроможності ПАТ «Полтавакондитер» у 10 разів менший за аналогічний показник Корпорації «Бісквіт-Шоколад» та трохи більший за показник ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» [14]. Показники оцінки якості продукції свідчать про те, що ПАТ «Полтавакондитер» сформувало групу споживачів, які здійснюють вибір при придбанні товару, орієнтуючись в основному на ціну. Підприємству необхідно посилювати конкуренцію насамперед через механізми корегування якості продукції.

Для повного розуміння ситуації, що склалася навколо ПАТ «Полтавакондитер» на ринку кондитерських виробів, необхідно сформулювати перелік ключових факторів успіху. Виявлення цих факторів здійснюється за підходом Р. Гранта у формі таблиці 2.

**Таблиця 2.**

**Визначення ключових факторів успіху для ПАТ «Полтавакондитер»**

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Висока цінова чуттєвість споживачів	Досить помітні бар'єри входу в галузь	Ефективний операційний менеджмент
Дуже високі вимоги до якості	Потужна група лідерів ринку	Прогресивність технологій
Сформоване коло покупців конкретного бренда	Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер	Запровадження нових стандартів якості
Потреба в екологічно чистій продукції	Високі можливості економії на масштабах	Ефективна маркетингова кампанія
		Швидке реагування на зміни попиту та появу нових трендів

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища показує, що ПАТ «Полтавакондитер» за сприятливих умов може застосовувати ряд різних видів конкурентних стратегій, в основі яких має бути мінімізація слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей або використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, або використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз. За наявної повноти аналітичної інформації оптимальною для підприємства є комбінована стратегія підвищення конкурентоспроможності, котра у своїй основі міститиме засади конкурентної стратегії широкої диференціації з елементами стратегії фокусування. Наріжним каменем нової стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства має стати якість продукції, яка в першу чергу формує левову частку іміджу підприємства і прямо чи опосередковано впливає на інші фактори. ПАТ «Полтавакондитер» має позбутися категорій продукції, за котрими помітний спад попиту й котрі не користуються попитом на ринках, а переорієнтуватися на нові ринки, які на сьогодні починають відкриватися для підприємства, та нарощувати виробництво продукції за перспективними категоріями. Для прийняття таких рішень основою мають стати соціологічні, статистичні дослідження на рівні країни, аналогічні закордонні дослідження, дані щодо задоволення потреб споживачів та аналіз основних тенденцій галузі. Наприклад, проведений аналіз показує помітний спад у категоріях «солодощі східні борошняні», «пряники і вироби аналогічні», «карамелі» при різкому зростанні обсягів виробництва в категоріях «драже» та «білий шоколад».

Важливим аспектом у процесі реформування якості продукції має стати питання екологічності продукції, що є одним з основних трендів ХХІ століття. У рамках стратегії широкої диференціації ПАТ «Полтавакондитер» має виділяти свою продукцію серед величезної кількості товарів дев'яти основних суб'єктів ринку, тому що підвищення ціни, викликане зростанням якості продукції, без створення відповідного інформаційного простору

навколо цього процесу викличе явища, які обернуться для підприємства серйозними збитками. Сьогодення диктує свої умови, і маркетингові інструменти сучасності тісно пов'язані з інформаційними комп'ютерними технологіями, а саме соціальними мережами. За незначних вливань коштів підприємство може отримати серйозний вплив на основних споживачів кондитерської продукції – молодь і дітей.

Елементи стратегії фокусування мають за мету сформувати нову ринкову стратегічну групу споживачів, яка складатиметься частково з постійних покупців торгової марки підприємства, а також з тих, хто володіє найбільшим платоспроможним попитом, – покупців продукції з високою якістю. Відомо, що продукція високої якості має більшу додану вартість, що прямо впливає на рентабельність продажу. Поліпшення фінансового стану ПАТ «Полтавакондитер» дозволить у свою чергу більш активно впроваджувати нові технології, збільшувати витрати, здійснювати заходи з підвищення кваліфікації персоналу та просування продукції на різні ринки.

**Висновки.** Незважаючи на особливості процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища. Розроблення ефективної стратегії є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії за умови своєчасного аналізу та реагування на відхилення від цільових орієнтирів, а також адекватної реакції на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку. Запропонована методика розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, підходи до її практичної реалізації, на думку авторів, можуть бути використані менеджерами та економістами підприємств різних видів діяльності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
2. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю: підручник / В.І. Савчук, Д.А. Корж. – К. : Знання, 2002. – 310 с.
3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. м Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2000. – 315 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
6. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; [пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 440 с.
7. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
8. Саенко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. /М.Г. Саенко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с.
10. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. – Вип. 2 – 3. – С. 201 – 208.
11. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
12. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 11. – С. 4 – 13.
13. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко, Г.В. Назарова та ін. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 382 с.
14. Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова [Електронний ресурс] // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. № 6. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/>.

УДК 343.533.6

**Брижань Ірина Анатоліївна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства та управління персоналом. **Чевганова Віра Яківна**, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та управління персоналом. Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка. **Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика.** Запропоновано етапність розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, підходи до її практичної реалізації, що можуть бути використані менеджерами та економістами підприємств різних видів діяльності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегія, конкурентна перевага, конкурентне середовище.

УДК 343.533.6

**Брижань Ирина Анатольевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом. **Чевганова Вера Яковлевна**, кандидат экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики предприятия и управления персоналом. Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка. **Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия: методика и практика.** Предложена этапность разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, подходы к ее практической реализации, которые могут быть использованы менеджерами и экономистами предприятий различных видов деятельности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, стратегия, конкурентное преимущество, конкурентная среда.

UDC 343.533.6

**Bryzhan I.A.**, Doctor of Economics, Professor, Enterprise Economics and Personnel Management Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Chevhanova V.Ya.**, Ph.D., Professor, Head of the Enterprise Economics and Personnel Management Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Formation of a strategy to improve the competitiveness of enterprises: methodology and practice.** The authors suggest a sequence of development strategies to improve the competitiveness of enterprises, approaches to its implementation, which can be used by economists and managers of enterprises of different activities.

**Keywords:** competitiveness, strategy, competitive advantage, competitive environment.