

КОМПЛЕКС СТРАТЕГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

COMPLEX DEVELOPMENT STRATEGIES SUPPORT COMPETITIVE COMPANIES: THEORETICAL ASPECTS

У статті розглянуто систему конкурентних стратегій підприємств, зокрема, особлива увага приділяється стратегії отримання конкурентних переваг в якості загальної конкурентної стратегії. Проаналізовано особливості формування і використання деяких певних стратегій для сучасних умов сільськогосподарських підприємств в Україні. Запропонована комплексна стратегія для формування конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств функціональними компонентами.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, система, підприємство, сільськогосподарське виробництво, ефективність

В статье рассмотрена система конкурентных стратегий предприятий, в частности, особое внимание уделяется стратегии получения конкурентных преимуществ в качестве общей конкурентной стратегии. Проанализированы особенности формирования и использования некоторых

определенных стратегий для современных условиях сельскохозяйственных предприятий в Украине. Предложена комплексная стратегия для формирования конкурентного потенциала и конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий функциональными компонентами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегия, система, предприятие, сельскохозяйственное производство, эффективность

In the article the system of competitive strategies of enterprises, in particular, special attention is paid to strategies gain a competitive advantage as the overall competitive strategy. Peculiarities of formation and use of certain defined strategies for modern conditions of agricultural enterprises in Ukraine. A comprehensive strategy for the formation of a competitive capacity and competitiveness of agricultural enterprises by functional components.

Keywords: competitiveness, strategy, system, enterprise, agricultural production, efficiency

УДК 631.1

Мандич О.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу
Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентоспроможного розвитку вітчизняних підприємств за сучасних умов їх функціонування на об'єктових ринках є одним із найскладніших та найперспективніших напрямів досліджень, що в першу чергу викликано особливостями провадження їх виробничої діяльності. Слід відзначити, що основні стратегії провадження ефективної та конкурентоспроможної виробничо-господарської діяльності аграрних товаровиробників мають проблеми не лише комерційного, а й виробничого характеру. Тому пристосування існуючих теоретичних положень та виокремлення основних компонентів з подальшим використанням, як комплексної стратегії, є актуальним завдань проведення досліджень даного напрямку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існує широкий спектр вже визначених у теорії стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємств і розглядати їх, як сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємств до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Зокрема, виділяють блок стратегій формування конкурентних переваг (стратегії контролю над витратами, стратегії диференціації та стратегії фокусування), блок стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств (товарно-ринкова й ресурсно-ринкова стратегії, технологічна стратегія, соціальна стратегія, фінансово-інвестиційні стратегії, організаційна та управлінська стратегії тощо), блок стратегій конкурентної поведінки підприємств на обраних цільових ринках (наступальні, оборонні та коопераційні стратегії). Однак, на нашу

думку, їх пристосування до діяльності аграрних підприємств у повному обсязі не є можливим через галузеву специфіку.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження окремих компонентів системи конкурентоспроможного розвитку підприємств для можливості обґрунтування їх використання у виробничо-комерційній діяльності вітчизняних аграрних підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування на цільових ринках.

Виклад основних результатів. Система конкурентних стратегій підприємств у теорії має включати стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стратегії їх конкурентної поведінки. При цьому слід відзначити, що основною особливістю формування даних стратегій для умов діяльності аграрних підприємств є неможливість їх швидкого та повного впровадження через ряд чинників організаційного, економічного та управлінського характеру.

Зокрема, що стосується проблем організаційної частини, то першочерговою стратегією підприємств є якнайповніше забезпечення використання вже існуючих виробничих потужностей підприємств. В аграрному виробництві роками формується техніко-технологічна база, проведення оновлення якої не є можливим для фактора швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Тобто така стратегія формування конкурентних переваг, як стратегія диференціації, та основні виробничі стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств – товарно-ринкова, ресурсно-ринкова та технологічна стратегія – в більшості випадків

не зможуть оновлюватися або взагалі застосовуватися до аграрних підприємств у короткостроковому періоді. Слід також зазначити, що основним негативним фактором підвищення конкурентоспроможності для аграрних підприємств є час, тому саме швидке реагування на ринкову ситуацію є одним з найважливіших та найважчих завдань, поставлених перед ними.

Пристосовуючи стратегії надбання конкурентних переваг чи так звані загальні стратегії конкуренції, сутність яких розкрита через матрицю за канонічним підходом М. Портера, для умов функціонування аграрних підприємств, можна зробити наступні висновки.

Стратегія «лідирівання на основі зниження витрат (цін)» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку ця стратегія може сприяти зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо.

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі у випадках, коли:

- на ринку переважає цінова конкуренція;
- продукція має високий рівень стандартизації;
- витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих підприємств незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих підприємств, дозволяє товаровиробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі. Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію.

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [6].

Необхідним є ринковий аналіз потенціалу диференціації по кожному виду продукції, що враховує готовність споживачів до диференціації, а також дозволяє визначити найбільш перспективні напрями позиціонування

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат в умовах функціонування на обраному сегменті. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Для аграрних підприємств стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких воно буде працювати, та способу позиціонування товарів підприємства в кожному з цільових сегментів. Укрупнено процес розробки стратегії фокусування для підприємств складається з п'яти

етапів.

1. Визначення доцільності застосування підприємством генеричної стратегії фокусування.
2. Сегментування ринку.
3. Вибір цільових сегментів.
4. Позиціонування товару на ринку.
5. Конкретизація стратегії фокусування шляхом розробки комплексу маркетингу для кожного цільового сегменту

Підставою для проведення виділення сегментів є попередній аналіз ринкового середовища і результати дослідження з вияву споживчих мотивацій. Для такого дослідження можуть бути використані наступні технології вивчення мотивів потенційних споживачів, обрані з урахування галузевої специфіки (сфера аграрного виробництва):

1. Опитування. Виконується спеціалістами-маркетологами, які проводять співбесіду із потенційними споживачами (переробні підприємства тощо) у довільній формі. Співбесіда розпочинається із загальних проблем і поступово звужується до об'єкту дослідження.

2. Тест «третьої особи». Полягає в тому, що учаснику експерименту пропонується прокоментувати точку зору іншої особи стосовно об'єкту дослідження.

Отримані у процесі сегментування сегменти можуть становити різний інтерес для підприємства. При прийнятті рішення щодо кількості сегментів, які підприємство буде охоплювати своєю діяльністю, можливі три альтернативи:

а) ринок розглядається в цілому, як один великий сегмент, тобто не сегментується взагалі;

б) діяльність підприємства концентрується на всіх сегментах ринку і для кожного розробляється комплекс маркетингу;

в) з усієї сукупності вибирається один або декілька значних за своїми потенційними можливостями сегментів.

Запропонований М. Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався неодноразовим доповненням та модифікаціям [6]. Одна з таких модифікацій передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія на базі низьких витрат;
- сфокусована стратегія на базі диференціації продукції.

Відповідно до даної точки зору базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством. Виділяють п'ять базових стратегій конкуренції:

- стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на

масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при купівлі;

– стратегія диференціації продукції – базується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, яка є модифікацією вже існуючої;

– стратегія сегментування ринку – спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінського, демографічного або інших принципів сегментації;

– стратегія впровадження інновацій – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція незначна;

– стратегія негайного реагування на потреби ринку – має на меті максимально швидко задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах.

Висновки. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою комплексну стратегію підприємств, яка включає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Пристосування існуючих теоретичних положень до умов виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств дає можливість виділити основні компоненти, а також запропонувати комплексну систему забезпечення їх конкурентоспроможності.

Складовими забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є використання наступних стратегій окремо, або у вигляді системи:

– товарно-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення з таких аспектів, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, ціноутворення;

– ресурсно-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення з таких аспектів, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

– технологічна стратегія, яка включає в себе рішення з таких аспектів, як характер технології, ступінь стабільності технології, оновлення технології, технологічні розриви;

– інтеграційна стратегія, яка включає в себе рішення з таких аспектів, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

– інвестиційно-фінансова стратегія, яка включає в себе рішення з таких аспектів, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

– соціальна стратегія, яка включає в себе рішення з таких аспектів, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, соціальний тип колективу;

– управлінська стратегія, яка включає в себе рішення з таких аспектів, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : Монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. – 294 с.

2. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / В.І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – №4. – 2007. – С. 15-21.

3. Красноручський О.О. Державне регулювання аграрної сфери та динаміка конкурентоспроможності її суб'єктів / О.О. Красноручський // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. – № 150. – 2014. – С. 9-18.

4. Лупенко Ю.О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України / Ю.О. Лупенко // Економіка АПК. – 2014. – №12. – С. 5–11.

5. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

6. Портер М. Международная конкуренция [Текст]: Конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

7. Райзберг Б.А. Курс управления экономикой / Б.А. Райзберг. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.

8. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посібник / За ред. І.Ю. Сиваченка. – Київ: ЦНЛ, 2003. – 186 с.

9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

REFERENCES:

1. Balabanova L.V. Marketinghove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv : Monohrafiia / L.V. Balabanova, V.V. Kholod. – Donetsk: Don DUET, 2006. – 294 s.

2. Dovbenko V.I. Chynnyky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianykh pidpriemstv / V.I. Dovbenko // Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika. – #4. – 2007. – S. 15-21.

3. Krasnorutskiy O. O. Derzhavne rehuliuвання ahrarnoi sfery ta dynamika konkurentospromozhnosti yii subiektiv / O. O. Krasnorutskiy // Visnyk KhNTUSH: Ekonomichni nauky. – # 150. – 2014. – S. 9-18.

4. Lupenko Yu.O. Priorytetni napriamy innovatsiinoi diialnosti v ahrarnii sferi Ukrainy / Yu.O. Lupenko // Ekonomika APK. – 2014. – #12. – S. 5 – 11.

5. Pidubnyi I.O. Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva / I.O. Pidubnyi, A.I. Pidubna. – Kh.: VD "INZHEK", 2004. – 264s.

6. Porter M. Mezhdunarodnaia konkurentsya [Tekst]: Konkurentnye preymushchestva stran / M. Porter; per. s anhl. – M.: Mezhdunarodnye otnosheniya, 1993. – 896 s.

7. Raizberh B.A. Kurs upravleniya Ekonomykoi / B.A. Raizberh. – SPb.: Pyter, 2003. – 528s.

8. Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva (orhanizatsii): navch. posibnyk / Za red. I. Yu. Sivachenka. – Kyiv: TsNL, 2003. – 186 s.

9. Fatkhutdynov R.A. Konkurentosposobnost: Ekonomyka, stratehiya, upravlenye / R.A. Fatkhutdynov. – M.: YNFRA-M, 2000. – 312 s.