

УДК 330.11

Е.О. Гусар, Л.М. Мельник, докт. екон. наук

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

**ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ
ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

E.O. Husar, L.M. Melnyk, Dr.

**APPROACHES TO THE FORMATION OF STRATEGY FOR INCREASING
COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN TRANSITION CONDITIONS
TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

В умовах соціально-економічних трансформацій, які тривають в Україні, актуалізуються питання забезпечення сталого розвитку підприємств як передумови підвищення їх конкурентоспроможності. Працюючи в конкурентному середовищі, керівництву підприємств сьогодні постійно доводиться трансформувати свої підприємства, отримуючи нові знання як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Глобалізація ринкового простору, насиченість ринків товарів і послуг, скорочення життєвого циклу досягнутої конкурентної переваги передбачає необхідність розробки нового ефективного підходу до формування стратегії підприємства, що сприяє досягненню конкурентоспроможності в умовах переходу до сталого розвитку.

Поряд з цим, не можна вважати достатнім аналіз лише «верхівки» рівня конкурентоспроможності – темпів економічного зростання, прибутковості, рентабельності і т.д., а в першу чергу необхідно зосередитися на таких системних проблемах конкурентоспроможності, як: структурні зміни в економіці, виробничому процесі в умовах необхідності підвищення інтенсивності використання ресурсів, їх економії, максимального використання відновлюваних джерел енергії; мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище не тільки як фактор, що обмежує економічне зростання, а й як природні, життєво необхідні умови розвитку, які слід брати до уваги при формуванні всіх планів діяльності підприємства; якість бізнес-середовища. Таким чином, необхідно розробляти і реалізовувати стратегію, спрямовану не лише на підвищення конкурентних позицій підприємства, а перш за все на довгострокову можливість ефективно розвиватися в агресивному і мінливому конкурентному середовищі.

Грунтуючись на концепціях існуючих шкіл стратегічного планування, виділяють п'ять найбільш поширених підходів до розробки стратегії досягнення сталої конкурентоспроможності: формальний, стихійний, підхід позиціонування, маркетинговий і підхід, заснований на концепції TQM.

Прихильниками формального підходу до процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства відносяться І. Ансофф і Дж. Стейнер. У рамках даного підходу до розробки стратегії кожен етап стратегічного плану включає детальні списки факторів, які необхідно враховувати при прийнятті рішень, розташованих в порядку їх пріоритетності за їм ваговими коефіцієнтами, а також правила вибору основних альтернатив. Сам процес створення стратегії є вкрай формалізованим, доведений до комплексної блок-схеми. Підсумкова стратегія впливає на розвиток підприємства в двох основних напрямках: конкретних стратегічних альтернатив і синергетичного ефекту як характеристики цілісності підприємства як системи.

Основоположники стихійного підходу до розробки стратегії Д. Куїн і Г. Мінцберг, переконані, що стратегія з'являється не як наслідок ретельного планування, а стихійно. При такому підході вироблення стратегії набуває форми навчання. Розробники стверджують, що стратегічні ініціативи здійснюються тими, хто має здібності і ресурси для навчання. Деякі ініціативи розвиваються сам по собі або методом проб і помилок, в той час як інші підтримуються менеджерами середньої ланки, які поширюють їх в колективі й доводять до відома вище керівництво. Згодом стратегічні ініціативи, які отримали визнання приймають форму визначеної стратегії.

Засновники підходу позиціонування – М. Портер, БКГ і компанія Мак Кінзі, розглядають процес формування стратегії як контрольований і свідомий процес, у результаті якого з'являються стратегії, що представляють собою загальні та ринкові позиції компанії, які забезпечують захист від атак реальних і потенційних конкурентів. М. Портер наполягає на тому, що обов'язковою умовою успішного формування стратегії є позиціонування підприємства невіддільно від навколишнього середовища. Науковець виокремлює три основні області вироблення стратегії поведінки на ринку: лідерство у мінімізації витрат виробництва; спеціалізація у виробництві продукції; фіксація певного сегмента ринку і концентрація зусиль підприємства на цьому ринковому сегменті. Маркетингова орієнтація процесу формування стратегії організації бере свій початок з середини 1980-х. Поява цієї теорії пов'язана з іменами М. Портера, І. Ансофа, Карлофа, Ж-Ж. Ламбена. Даний підхід спрямований на розвиток конкурентних переваг підприємства і більш повного задоволення потреб споживачів, ставши новим напрямом розвитку бізнесу. Саму у рамках даної концепції вперше у світовій літературі вводиться поняття стратегічно орієнтованого маркетингового дослідження – бенчмаркінг. Ще одним вагомим у сучасних наукових дослідженнях підходом до розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності є концепція менеджменту якості, що підтверджується основною ціллю бенчмаркінгу – удосконалення бізнесу і підвищення конкурентоспроможності підприємства, та носить стратегічний характер для підприємства і надає йому статус повноправного інструменту управління. У процесі визначення основних напрямів розвитку підприємства і створення нових конкурентних переваг в рамках даного підходу використовуються два основні типи бенчмаркінгу: порівняльний і процесний. Порівняльний бенчмаркінг передбачає залучення декількох підприємств до процесу вимірювання результатів, оцінки та порівняння показників діяльності певного підприємства, рівня його розвитку і дозволяє виявити сильні і слабкі сторони. Інформація, зібрана в процесі порівняльного аналізу, може використовуватися для вдосконалення і визначення стратегічних цілей, а також видів діяльності, які потребують першочергових поліпшень. Для ефективного проведення процесного еталонного зіставлення використовуються такі інструменти як: SWOT-аналіз, збалансована система показників, ланцюг цінностей компанії, карта стратегічних груп, оцінка ключових показників діяльності підприємства. Значна увага також приділяється оцінці ефективності організаційного механізму формування стратегії розвитку підприємства. Процесний бенчмаркінг представляє собою пошук організацій, що характеризуються кращими досягненнями в тій чи іншій сфері діяльності, для їх детального дослідження. Необхідність вивчення цих процесів полягає в усвідомленні саме механізму функціонування процесу, ніж в порівнянні його показників із результатами аналогічного процесу на власному підприємстві. Активне залучення успішного досвіду інших підприємств дозволяє прискорити розвиток власного підприємства, скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури і вибір стратегії діяльності.