

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137.2

В.А. ПАВЛОВА, доктор економічних наук, професор, проректор
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

Р.В. ГУБАРЄВ, аспірант
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РІВНЕМ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розглядаються питання, пов'язані з обґрунтуванням вибору стратегії машинобудівного підприємства за рівнем досягнутої та прогнозованої конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, базова стратегія, конкурентна стратегія, функціональні стратегії, вибір.

Постановка проблеми. Наслідком прогнозування конкурентоспроможності та її управління є розробка стратегії підприємства. З іншого боку, в умовах посилення конкуренції стратегія стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності за рахунок досягнення, розвитку та утримання тих конкурентних переваг, які цією стратегією прораховані.

Саме стратегія забезпечує підприємству успіх у конкурентній боротьбі. Для його досягнення в умовах мінливої ситуації на ринку машинобудівному підприємству дуже важливо сконцентрувати увагу як на внутрішніх факторах розвитку підприємства, так і зовнішніх. Ці проблеми вирішуються завдяки розробці стратегії.

Наука і практика налічує багато різних підходів до визначення стратегії [1–6]. Усі вони пов'язані з конкретними умовами діяльності підприємств у конкурентному середовищі, сучасними тенденціями розвитку національної економіки та окремої сфери економічної діяльності, характером стратегічних цілей тощо.

Проте, незважаючи на широкий спектр досліджень, науковим співтовариством не опрацьовано єдиного підходу до вибору стратегії, оскільки ця проблема має суб'єктивний характер і повинна вирішуватися кожним конкрет-

ним підприємством, виходячи зі специфіки діяльності, особливостей зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів розвитку.

Метою статті є обґрунтування вибору базової, конкурентної та функціональних стратегій машинобудівного підприємства за рівнем його досягнутої та прогнозованої конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Узгалянення поглядів щодо визначення стратегії дозволяє нам взяти за основне таке твердження: стратегія машинобудівного підприємства – це модель дій різних структурних підрозділів щодо досягнення стратегічних цілей, які передбачають забезпечення достатнього для розвитку і ефективного функціонування підприємства рівня конкурентоспроможності з урахуванням наявних ресурсів та впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, перш за все вибір стратегії ґрунтується на визначенні місії та сукупності стратегічних цілей конкретного підприємства. Мається на увазі, що місія – це бачення підприємством свого призначення в суспільстві і національній економіці, а цілі – ті результати, які має отримати підприємство внаслідок виконання означеної місії.

Постановка цілей потребує виокремлення головних орієнтирів діяль-

ності машинобудівного підприємства, зокрема забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності і ефективності функціонування підприємства. А відтак, поставлені цілі мають бути конкретними, досяжними і відповідними стану розвитку національної економіки, галузі і підприємства. Для машинобудівного підприємства актуальними є цілі, пов'язані з досягненням певної частки на ринках збуту, зростанням масштабів діяльності, прибутковістю, рентабельністю, досягненням і утриманням певного рівня конкурентоспроможності тощо.

Відповідно до поставлених цілей обирається стратегія, як це загальноприйнято, за трьома рівнями: перший – базова стратегія, другий – конкурентна стратегія, третій – функціональні стратегії.

Як показує аналіз, усі типи стратегій об'єднуються у три групи: виживання (захисна), стабілізації (наступально-захисна), зростання (наступальна) [7; 8]. Вони є базовими для забезпечення розвитку суб'єкта ринку машинобудування на певному етапі.

Для другого рівня як конкурентні М. Портер пропонує виділити три стратегії, які мають універсальний характер і можуть бути застосовані щодо будь-якої конкурентної сили – перевага у витратах, диференціація і фокусування [9]. Характеризуючи поняття конкурентоспроможності, він підкреслює, що підприємства мають перевагу стосовно конкурентів, яка полягає у низьких витратах і диференціації товарів.

Такі підходи з деякими уточненнями можуть бути використані для подальшого розроблення рекомендацій щодо вибору конкурентних стратегій машинобудівним підприємством. При цьому слід враховувати, що будь-яка стратегія базується на конкурентних перевагах. Такою перевагою для машинобудівного підприємства є конкурентоспроможність, за бажаним та досягнутим рівнем якої визначається сегмент, що займає підприємство у певний період розвитку.

Правильно обрані базова і конкурентна стратегії розвитку підприємства

відповідно до кожного з періодів, виходячи з результатів стратегічного аналізу, його конкурентних позицій і потенційних можливостей, дозволяє визначитися з комплексом заходів, які підвищують адекватність, динамічність і сприйнятливність внутрішньогосподарського механізму до змін конкурентного середовища і підсилюють науково-технічний і виробничий потенціал підприємства. Можливість широкого маневру стратегіями в умовах ринкової економіки становить рушійну силу бізнесу [9].

Для різних секторів ринку машинобудівної продукції характерні різні стратегії, а для конкретного підприємства їх вибір залежить від стану розвитку галузі.

Дослідження динаміки промислової продукції в Україні та Харківській обл. за 2003–2011 рр. (рис. 1) дозволяє виділити періоди: 2003–2005 рр. – період стабілізації; 2006–2007 рр. – період зростання; 2008–2009 рр. – період спаду; з 2010 р. – період зростання.

Для кожного періоду розвитку характерна відповідна стратегія. За такими підходами та за рівнем конкурентоспроможності машинобудівне підприємство обирає свою стратегію: на підставі аналізу стратегічних цілей підприємства базовою стратегією буде та, яка дозволяє забезпечувати досягнення стратегічного (прогнозованого) рівня конкурентоспроможності; за результатами аналізу сьогоденного стану і власних можливостей обирається стратегія, що відповідає досягненню тактичних цілей.

Завдяки уточненню послідовності дій щодо вибору стратегії машинобудівного підприємства розробники можуть визначитися з процесом їх реалізації за ланцюгом, який складається: визначення місії і стратегічних цілей підприємства як основи прийняття рішення щодо вибору стратегії; на вході – моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства як підстави для реалізації рішення щодо обґрунтування підходів для вибору стратегії, а далі – на підставі управлінського рішення обирається базова, конкурентна і функціональні стратегії.



Рис. 1. Індекси промислової продукції за видами діяльності (у відсотках до попереднього року) та відповідні періоди розвитку [10]

Сам процес вибору стратегії машинобудівного підприємства можна зобразити так (рис. 2).

факторів визначає вибір та оцінку стратегічних альтернатив розроблення стратегії, що відповідає реальним можливос-



Рис. 2. Процес вибору стратегії машинобудівного підприємства

Важливим моментом є моніторинг конкурентного середовища. Дослідження зовнішніх факторів (соціальні, політичні фактори тощо, привабливість галузі та рівень конкуренції в ній, аналіз можливостей та загроз підприємства) дозволяє визначити стратегічне становище машинобудівного підприємства. Це, у свою чергу, впливає на спрямування дослідження внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони підприємства, місія, інтереси власників, загальні цінності, корпоративна культура тощо). Висновок стосовно ступеня впливу внутрішніх

факторів визначає вибір та оцінку стратегічних альтернатив розроблення стратегії, що відповідає реальним можливос-

тям і ресурсному забезпеченню реалізації стратегії. Взявши за основу стратегічний (прогнозований) і тактичний (досягнутий) рівні конкурентоспроможності та підходи до вибору базової стратегії, сформулюємо загальні рекомендації щодо її вибору, використовуючи матричну форму (рис. 3).

За допомогою означеної матриці машинобудівні підприємства можуть обрати стратегію залежно від досягнутого і прогнозованого рівня конкурентоспроможності, що дає змогу управляти окре-

| | | | | | | |
|--|-----------|--|--------------------------------|--------------|--|-----------|
| Стратегічний (прогнозований) рівень конкурентоспроможності | Рівень | Тактичний (досягнутий) рівень конкурентоспроможності | | | | |
| | | Низький | | Середній | Високий | |
| | Низький | Вивітання | Область 1 Захисна стратегія | Стабілізація | Область 2 | |
| | Середній | | | | Область 2 Наступально-захисна стратегія | Зростання |
| Високий | Область 2 | | | | | |

Рис. 3. Сегментація вибору базової стратегії машинобудівного підприємства

ними напрямками діяльності, змінювати або коригувати стратегію.

Область 1 утворюється на перетині низького рівня досягнутої та низького рівня прогнозованої конкурентоспроможності. Підприємство має незначну частку цільового товарного ринку, розмір якої може скорочуватися у зв'язку з неконкурентоспроможністю продукції. Відсутність конкурентних переваг порівняно з підприємствами, що функціонують на цьому ринку, призводить до неспроможності вести конкурентну боротьбу. До області 1 можуть увійти підприємства з низьким рівнем досягнутої і середнім рівнем бажаної конкурентоспроможності, тобто в поточному періоді, іншими словами, таке підприємство є неконкурентоспроможним. Проте за умови фокусування на певному сегменті ринку підприємство може продовжити конкурентну боротьбу.

Область 2 об'єднує підприємства машинобудування найтипівішою ситуацією, коли досягнута конкурентоспроможність є середньою за рівнем, а прогнозована – від низького до високого рівня. Це пояснюється конкурентостійкістю цих підприємств за різного стану конкурентного середовища та внутрішніх можливостей. Вони можуть підвищувати конкурентоспроможність за рахунок оптимізації сегментів ринку машинобудівної продукції. До області 2 слід віднести підприємства з низьким

рівнем досягнутої та високим рівнем бажаної конкурентоспроможності. Це пов'язано з короткостроковими труднощами в діяльності підприємства за наявними великими можливостями нарощувати власний потенціал. Також слід до цієї групи зарахувати підприємства з високою конкурентоспроможністю.

Область 3 – це відносно стійкі у розвитку підприємства з високим рівнем досягнутої на момент розробки стратегії за високого чи середнього рівня прогнозованої конкурентоспроможності. В останньому випадку мова йде про коливання запасу конкурентності, який слід збільшувати за рахунок зміцнення конкурентних позицій.

Як базова стратегія зростання має на меті збільшення обсягів продажів товарної продукції, прибутку, капітальних вкладень, підвищення інноваційної активності тощо, а тому за своїм характером має бути наступальною.

Стратегію стабілізації як базову стратегію підприємство обирає тоді, коли результати діяльності коливаються через нестабільність обсягів продажів та прибутку і за характером вона є наступально-захисною.

Базова стратегія виживання за характером захисна і обирається підприємством у разі його кризового стану.

На підставі вищезначеного слід зробити такий висновок, що вибір базової стратегії залежить від набору цілей

підприємства, регіональних особливостей, спеціалізації за продукцією, життєвого циклу продукції і підприємства, періоду часу, в який ця стратегія розробляється відповідно до етапу розвитку галузі тощо. Головним критерієм має виступати рівень конкурентоспроможності.

Можна виділити великий масив підходів до вибору конкурентних стратегій. Зокрема М. Портер [11] пропонує вибір стратегії базувати на визначенні певних конкурентних переваг, і ця пропозиція є слушною для машинобудівних підприємств, які належать до вузькоспеціалізованих. За Ф. Котлером [12], конкурентні стратегії розрізняють за ознакою характеру дії та ступенем агресивності. А.Ю. Юданов пропонує визначати тип стратегії за рахунок різних комбінацій двох основних джерел конкурентоспроможності: зниження витрат на продукцію, що виробляється, в результаті чого будуть знижені ціни, та підвищення споживчої цінності продукції [8]. Іншими авторами [13] запропоновано вибір стратегії здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств (початкова, розвиваюча, конкурентоспроможна, інвестиційна) і їх стратегічних типів («лідери», конкурентні підприємства, ліберальні підприємства, «початківці», «невдахи»), використовуючи багатовимірний простір. Саме такий підхід забезпечує достатній рівень конкурентоспроможності для ефективної діяльності підприємств.

Отже, слід погодитися з авторами, взявши певні їх рекомендації до відома, але в основу вибору стратегії машинобудівного підприємства все ж доцільно покласти підхід, запропонований М. Портером [11].

Оскільки для вітчизняного законодавства основним показником фінансового успіху є прибутковість, то для вибору конкурентної стратегії доречно використовувати два показники: рівень конкурентоспроможності та середньорічний темп зростання/зниження рівня рентабельності.

У цьому випадку вибір конкурентної стратегії може проводитися за ква-

дрантом, в якому функціонує підприємство, і відповідно до нього з набору стратегій виділяється та, що найбільше підходить досліджуваному підприємству (рис. 4). Так, підприємства, які за своїми характеристиками можуть потрапити в 1-й квадрант, що розташований зверху праворуч, можуть обрати такі стратегії: концентрації, вертикальної інтеграції, централізованої диверсифікації. Підприємства, які за характеристиками належать до 2-го квадранта, що розташований зверху ліворуч, можуть обирати стратегії: перегляду стратегії концентрації, горизонтальної інтеграції або злиття, скорочення, ліквідації. Підприємства 3-го квадранта, який розташований внизу ліворуч, можуть обирати стратегії: скорочення витрат, диверсифікації, скорочення, ліквідації. Підприємства, які знаходяться у 4-му квадранті (внизу праворуч), можуть обирати стратегії: центрованої або конгломеративної диверсифікації, спільне підприємство в новій сфері.

Виходячи з вищевикладеного і спираючись на проведений аналіз поточного стану машинобудівних підприємств та оцінки їх конкурентоспроможності, нами було сформовано загальні рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії.

Для цього запропоновано користуватися шкалою віднесення машинобудівних підприємств до однієї з груп: з високою (група 1 – якщо рівень конкурентоспроможності становить вище 0,7), середньою (група 2 – з діапазоном рівня від 0,4 до 0,7) чи низькою (група 3 – рівень нижче 0,4) конкурентоспроможністю ($K_{сп}$). Для розподілу підприємств за рівнем зміни рентабельності (P_p) доцільно застосовувати таку шкалу: з високим темпом зміни рівня рентабельності у разі, якщо він більше 1 (група 1); із середнім темпом зміни рівня рентабельності, якщо він знаходиться у межах від 0,8 до 0,99 (група 2), та з низьким темпом зміни рівня рентабельності, якщо він є нижчим за 0,8 (група 3).

Використовуючи означені підходи, визначено групи досліджуваних підприємств за рівнями конкурентоспроможності та рентабельності (табл. 1).



Рис. 4. Вибір конкурентної стратегії машинобудівного підприємства за квадрантами співвідношень конкурентоспроможність/рентабельність

Таблиця 1

Групи досліджуваних підприємств за рівнями конкурентоспроможності та рентабельності

| Підприємства | Група | |
|--|--------------------|-----------------|
| | за рівнем $K_{СП}$ | за темпом P_p |
| ЗАТ Завод «Елокс» | 1 | 1 |
| СП Українсько-угорське «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» | 2 | 1 |
| Електротехнічна корпорація «ЕлКор» | 2 | 1 |
| VAT «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | 2 | 2 |
| ТОВ «Промелектро» | 2 | 2 |
| Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів (ДП «Укрспецвагон») | 2 | 2 |
| ЗАТ «Завод «Південкабель» | 2 | 2 |
| VAT «Харківський електроапаратний завод» | 2 | 3 |
| VAT «Завод ім. Фрунзе» | 2 | 3 |
| VAT «Дослідний електромонтажний завод» | 2 | 3 |
| АТЗТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» | 2 | 3 |
| Державне підприємство завод «Електроважмаш» | 2 | 3 |
| ЗАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1» | 2 | 3 |
| VAT «Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» | 2 | 3 |
| VAT «Харківський завод «Точмедприлад» | 2 | 3 |
| ЗАТ «Інтеркондиціонер» | 3 | 3 |

Як видно з табл. 1, прослідковується розподіл машинобудівних підприємств за групами відповідно до рівнів їх конкурентоспроможності та рентабельності.

Використовуючи наведені розрахунки та відповідні квадрантам конкурентні стратегії, запропоновано для досліджуваних підприємств обрати такі стратегії (рис. 4).

Для підприємства ЗАТ Завод «Елокс» найбільш прийнятною є стратегія диференціації за продукцією, яка передбачає виробництво підприємством особливої продукції, що відрізняється від аналогів конкурентів. У цьому випадку зусилля слід зосередити на вивченні запитів споживачів, таким чином забезпечуючи збут, що сприяє зростанню прибутку за рахунок специфічних особливостей пропозиції, а не тільки ціни.

Підприємства ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», СП Українсько-угорське «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування», ТОВ «Промелектро», Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон», Електротехнічна корпорація «ЕлКор», ЗАТ «Завод «Південкабель» мають обирати стратегію горизонтальної інтеграції, яка базується на об'єднанні підприємств, що виробляють однорідну продукцію та мають схожу технологію, на основі сумісної діяльності, за рахунок чого скорочуються витрати, зокрема на проведення науково-дослідних робіт. Найбільш ефективним об'єднанням на сьогодні виступають кластери.

Машинобудівному підприємству ЗАТ «Інтеркондиціонер», яке обирає стратегію мінімізації витрат, слід провести аналіз витрат та розробити заходи щодо їх скорочення за рахунок зниження собівартості. Саме це створює переваги для машинобудівних підприємств, оскільки за рахунок низької собівартості продукції порівняно з конкурентами та виготовлення її у встановлені терміни можна залучити покупців.

Для підприємств ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», ВАТ «Харківський електроапаратний завод», ВАТ

«Завод ім. Фрунзе», ВАТ «Дослідний електромонтажний завод», АТЗТ Харківський МЗ «Червоний Жовтень», ДП «Завод «Електроважмаш», ЗАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1», ВАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» стратегія диверсифікації їх виробництва передбачає розвиток з урахуванням впливу ризиків виробничої діяльності, визначення асортименту продукції, що відповідає споживчому попиту, і ринків збуту продукції. Диверсифікація дозволяє підвищити ефективність, одержати прибуток і попередити банкрутство.

Успіх або визнання недосконалої обраної конкурентної стратегії залежить від оперативності проведення моніторингу фінансових показників, оцінки на їх базі рівня конкурентоспроможності і можливості управляти ним.

Для кожного підприємства характерний свій набір функціональних стратегій, розроблених для окремого функціонального напрямку діяльності. До таких функціональних стратегій слід віднести: товарну, взаємодію з ринками, управління прибутком, управління конкурентоспроможністю, управління фондами і активами, управління ресурсами, інвестиційною діяльністю, стимулювання персоналу, запобігання банкрутству тощо.

Висновки. Таким чином, на підставі проведеного аналізу основних характеристик машинобудівного підприємства, включаючи рівень його конкурентоспроможності, розробляються рекомендації щодо вибору базової, конкурентної та функціональних стратегій. Серед функціональних стратегій машинобудівного підприємства слід виділити стратегію управління конкурентоспроможністю як одного з основних інструментів забезпечення ефективності функціонування.

Список використаної літератури

1. Абалкин Л. Выбор стратегии и роль российских предпринимателей / Л. Абалкин // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 5. — С. 8–12.

2. Выбор конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://i-biz.com.ua/bussiness/vybor-konkurentnoj-strategii-predpriyatiya-chast-1.html>

3. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учебное пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Санкт-Петербургский ун-т экономики и финансов, 2000. – 284 с.

4. Маленков Ю. Формирование конкурентной стратегии развития / Ю. Маленков, С. Древинг // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 8. – С. 61–74.

5. Маркетингові стратегії розвитку та конкурентоспроможності соціально-економічних систем в умовах глобалізації: монографія / за ред. І.В. Тараненко. – Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2010. – 304 с.

6. Свэйм Р. Анализ стратегий внешнего роста П. Друкера [Электронный ресурс] / Р. Свэйм. – Режим доступа: <http://www.logolex.com.ua>

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

8. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

9. Портер М. Международная конкуренция [Электронный ресурс] / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – Режим доступа <http://www.univer5.ru/>

10. Соціально-економічне становище України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

11. Портер Майкл Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / Майкл Э. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

12. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1200 с.

13. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

В статье рассматриваются вопросы, связанные с обоснованием выбора стратегии машиностроительного предприятия по уровню его достигнутой и прогнозируемой конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегия, конкурентоспособность, базовая стратегия, конкурентная стратегия, функциональная стратегия, выбор.

The article is devoted to the issues connected with the substantiation of machine-building enterprise's strategy choice based on the level of its competitiveness (achieved and forecast).

Key words: strategy, competitiveness, basic strategy, competitive strategy, functional strategy, choice.

Надійшло до редакції 7.02.2012.