

НАБІЛЬСЬКА А.С., студент кафедри менеджменту, м. Київ, НТУУ
«КПІ ім. Ігоря Сікорського»

АРТЕМЕНКО Л.П., доцент, к.е.н., м. Київ, НТУУ «КПІ ім. Ігоря
Сікорського»

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Складність і швидкоплинність ринку, глобальна конкуренція, нові технології, сучасні споживачі, злети і падіння економіки обумовлюють необхідність розробки стратегії підприємства, яка зможе забезпечити конкурентні переваги для ефективного і довгострокового функціонування. Доповідь щодо інвестиційної діяльності дослідницької лабораторії The Wamda Research Lab's показала, що інвестори не вірять у здатність підприємців визначити стратегію компаній. Більше половини інвесторів досліджуваного регіону (MENA) – 56% – визначили «стратегічне планування та прийняття рішень» як найбільшу слабкість серед осіб, які відкривають компанії. Другою найбільшою слабкістю зазначається недостатня фінансова грамотність та здатність власника бізнесу дослідити ринок та зайняти вигідну позицію на ньому [1]. Отже, для поліпшення вищезазначеної ситуації необхідно окреслити коло проблем, що заважають розробці ефективної конкурентної стратегії, яка є свідомим рішенням того, як компанія буде вирішувати проблеми, користуватися можливостями, приносити користь своїм клієнтам і забезпечувати унікальність серед конкурентів.

Ключовими проблемами розробки конкурентної стратегії підприємства можна виділити наступні: висока динаміка мінливості ситуації, проблем і можливостей зовнішнього середовища; складність у формуванні прогнозів, визначення їх ймовірності та наслідків; визначення сегментів клієнтів, їх цінності, шляхи задоволення потреб споживачів і кінцевий результат вигод, які вони отримують; розмежування ігрового

поля, створення довгострокового диференціювання від конкурентів; затвердження ідеології, унікальної місії, яка мотивує та надихає, а також керівних принципів корпоративної культури.

Інструментами для вирішення вищеперерахованих проблем є, зокрема: новітні технології для аналізу мінливості ситуації, зовнішнього середовища та складання прогнозів, використання PRIZM – кластерного аналізу систем, що формує соціально-демографічні сегменти для всієї території країни, розповсюдженого в США, методу Post hoc для невизначених ознак сегментування.

Сучасний інструментарій використання технології стратегування включає в себе [2]:

- методи форсайта, включаючи метод Делфі, «дорожніх карт», «технологічних платформ», аналіз критичних технологій, SWOT-аналіз;
- інноваційне проектування сценаріїв;
- динамічне економічне моделювання, застосування стохастичних моделей загальної рівноваги;
- чотиривимірне управління цілеспрямованими архітектурами;
- багатовимірне мережоцентричне управління потенціалами розвитку;
- ACE-підхід (agent-based computational economics), при якому враховується діалектична природа агентів і диктується необхідність змін у внутрішній структурі у відповідь на зміни структури зовнішньої.

Важливою проблемою є розрахунок такого параметру, як частка ринку, який часто використовується у методиках визначення найбільш доцільної конкурентної стратегії (наприклад, матриці BCG, McKinsey, методика Артура де Літла). Іноді його визначення є неможливим. Це відбувається тоді, коли вітчизняні підприємства становлять закриті економічні системи, доступ до інформації, яка не складає за

законодавством України комерційної таємниці, неможливий. Подібні проблеми з інформаційною відкритістю підштовхують підприємства діяти «наосліп» у питаннях вибору стратегії підприємств, тоді коли у країнах із розвиненою економікою не тільки широко використовується різноманітний інструментарій методів вибору стратегій, але й розробляються шляхи підвищення ефективності від впровадження стратегічної діяльності та ведеться пошук набору стратегій задля отримання синергетичного ефекту[3].

Не дозволяючи у повному обсязі аналізувати переваги конкурентів, цей факт певним чином пояснює слабкий розвиток бенчмаркінгу в Україні, що обумовлює чергову проблему аналізованої теми, адже на світовому ринку бенчмаркінг є одним з найголовніших інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а отже відіграє провідну роль у розробці конкурентної стратегії.

Для завоювання сучасних ринків мають велике значення канали дистрибуції. На сучасному етапі вже важливо не стільки те, що компанія продає, а те, як вона це робить. Лідери каналів дистрибуції, такі як Dell, Lexus, General Electric і Wal-Mart, у своїй стратегії виокремили три ключові елементи: інформаційні потоки, логістика та послуги, що додають цінність продукту. Важливим фактором також є заміщення традиційних каналів дистрибуції на інтегровані. Різниця в тому, що перші включають в себе торгових посередників, що прагнуть до максимізації прибутку, не беручи до уваги можливості отримання максимального прибутку для даного каналу в цілому, таким чином нехтуються переваги стабільних партнерських і клієнтських відносин, підвищується ймовірність виникнення конфліктів. Другі ж – інтегровані канали – складаються з представників різних рівнів каналу (виробників, оптових та роздрібних посередників), які взаємодіють в межах однієї системи під захистом капітана каналу, правом якого є визначення вектора інтеграції, що дає уявлення про пріоритетну спрямованість формування партнерських

відносин. Також варта уваги омніканальність, що стала продовженням мультіканальних продажів, які дозволили компаніям пропонувати свої товари та послуги більш широко, використовуючи не тільки веб-сайти, але і соціальні мережі, інші інтернет-ресурси, різні точки входу. І якщо мультіканальність надає клієнтові можливість придбати товар або послугу через різні точки входу, які не взаємодіють між собою, то омніканальність націлена на послідовну інтеграцію всіх каналів продажів, що позбавляє клієнта від необхідності перемикатися між ними, і дає можливість здійснити покупку будь-яким зручним способом.

Таким чином, сучасний інструментарій розробки конкурентної стратегії підприємства дозволяє вирішувати питання аналізу мінливого зовнішнього середовища, визначення ймовірності і наслідків факторів, тенденцій і подій, пов'язаних з функціонуванням підприємства, сприяє розробці сценаріїв його діяльності, прогнозуванню розвитку та, як наслідок, створенню ефективної конкурентної стратегії.

Список літератури:

1. How to develop competitive strategy [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.wamda.com/2014/11/how-to-develop-competitive-strategy>

2. *Артеменко Л.П.* Научный концепт стратегирования предприятий // Zarządzanie teoria i praktyka (Management- Theory and Practice). - Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie / Warsaw Management University. - №15 (1). – 2016. - str. 3-8.

3. *Рибальченко І. І.* Проблеми формування конкурентної стратегії на вітчизняних підприємствах / *І. І. Рибальченко* // Управління розвитком. – 2013. – №17 – С.66-68 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_17_26