

К. А. Андрищенко,
д. е. н., професор кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ "Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана"

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

К. Andriushchenko,
Professor of the Enterprise Economic Department
of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (KNEU)

DEVELOPMENT COMPETITIVE STRATEGY OF ENTERPRISES IN THE PROCESS APPROACH

Визначено особливості процесного управління при розробці конкурентної стратегії, які полягають у необхідності змінити формалізоване виконання працівниками своїх посадових обов'язків на прагнення до кооперування, коли для підприємства характерна тенденція до єднання на основі усвідомлення кожним працівником особистої причетності до спільного результату. Запропоновано на підставі аналізу сучасної економічної літератури розробку конкурентної стратегії підприємства в умовах процесного підходу, визначення вимог до конкурентних стратегій, обґрунтувати відповідність конкурентних стратегій та елементів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства. Розглянуто модель діяльності підприємства з розробки конкурентної стратегії, при описі якої використовуються основні процеси, процеси управління і процеси забезпечення відповідно. Запропоноване загальне дерево цілей конкурентної стратегії може бути проілюстровано наступним чином, за рахунок реалізації даних цілей повинен сприяти комплекс заходів: по-перше, створення, освоєння і просування борошняної кондитерської продукції, що має явні споживчі переваги перед продукцією конкурентів; по-друге, підвищення маркетингової культури співробітників підприємства, забезпечення творчого, новаторського підходу до управління з боку керівництва, формування та розвиток маркетингового мислення для всіх співробітників підприємства.

The features of process management in developing competitive strategies is the need to change the performance of employees formalized their duties in pursuit of cooperation when the company tends to unity based on awareness of each employee personal involvement to a common result. An analysis based on modern economic literature development of competitive business strategy in terms of process approach to requirements definition competitive strategies, competitive strategies to prove compliance and internal elements of the strategic potential of the company. The model of the company to develop competitive strategies which are used when describing basic processes, management processes and software processes, respectively. The general objectives tree competitive strategy can be illustrated as follows, through the implementation of these goals should promote a set of measures: first, the creation, development and promotion of pastry products, consumer has clear advantages over the products of competitors; secondly, improving the marketing culture of company employees, providing creative, innovative approach to the management of the management, creation and development of marketing thinking to all employees.

Ключові слова: конкурентна стратегія підприємства, моделі, процесний підхід, внутрішній стратегічний потенціал підприємства, дерево цілей конкурентної стратегії.

Key words: competitive strategy of enterprises, models, process approach, the internal strategic potential of enterprise competitive strategy objectives tree.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На теперішній час підприємства змушені гнучко реагувати на зміни, що відбуваються і адаптувати до них

підходи, що застосовуються до розробки та реалізації конкурентної стратегії у відповідності до тенденцій інноваційної діяльності, рівнем розвитку виробничих технологій, масштабами використання сучасних засобів автоматизації виробництва і управління, а також інши-

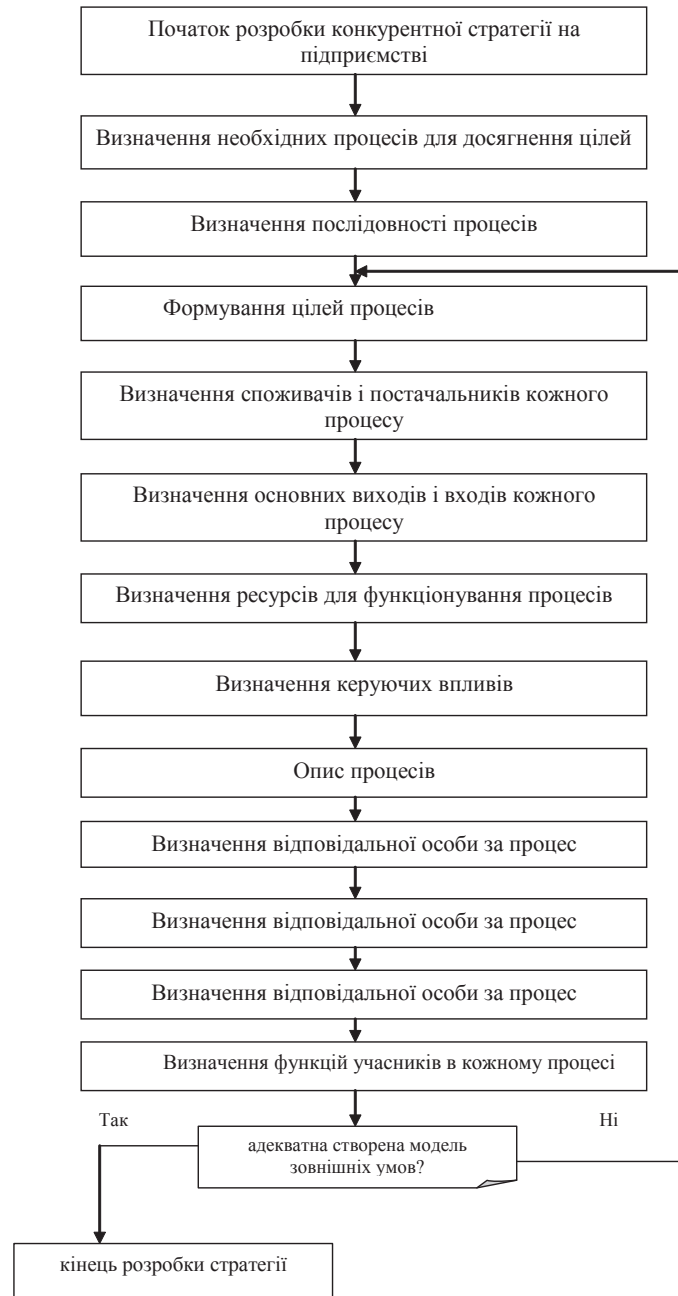


Рис. 1. Лінійний алгоритм створення процесної моделі конкурентної стратегії підприємства

ми факторами, що впливають на формування і розвиток їх конкурентних переваг. Особливості процесного управління при розробці конкурентної стратегії полягають в необхідності змінити формалізоване виконання працівниками своїх посадових обов'язків на прагнення до кооперування, коли для підприємства характерна тенденція до єднання на основі усвідомлення кожним працівником особистої причетності до спільної результату. В умовах динамічного ринку і посилення конкурентної боротьби управління процесами є привабливою альтернативою функціональному опису бізнесу в хлібопекарській галузі.

Процесний підхід забезпечує глибоку інтеграцію процесів для того, щоб зробити можливим досягнення бажаних виходів. Ефективне використання всіх видів ресурсів, орієнтація всіх служб і відділів підприємства на кінцевий результат діяльності, сприяння залученню персоналу, більш чітке визначення відповідальності учасників — все це визначає переваги процесного підходу при розробці конкурентної стратегії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Проблемам стратегічного управління, стратегічного планування і розробки функціональних стратегій на підприємстві присвячено наукові праці великої кількості як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких, як І. Ансофф, Є.І. Березовська, В.Л. Дикань, Н.Н. Жиліна, А. Карпов, А.В. Курликова, А.Ю. Нестеров, А.К. Оксамитний, Є. Пузов, А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд. В своїх працях автори пропонують різні підходи до визначення поняття, класифікації та методів розробки функціональних стратегій підприємства, але сьогодні жоден з авторів не пропонує розробки конкурентної стратегії підприємства в умовах процесного підходу.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є запропонування на підставі аналізу сучасної економічної літератури розробку конкурентної стратегії підприємства в умовах процесного підходу, визначення вимог до конкурентних стратегій, обґрунтувати відповідність конкурентних стратегій та еле-

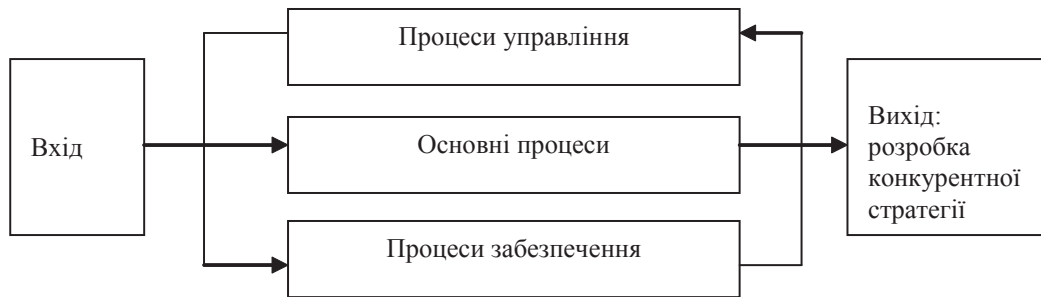


Рис. 2. Спрощена процесна модель розробки конкурентної стратегії підприємства

ментів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У багатьох галузях використання процесного підходу пов'язане з серйозними труднощами, зумовленими рядом причин. По-перше, це відсутність достатньо підготовлених до роботи з інтегрованими управлінськими структурами складу керівників. По-друге, психологічна неготовність керівників і фахівців до подолання труднощів, пов'язаних з освоєнням процесного підходу [3, с. 128].

Основу створення процесної моделі конкурентної стратегії складає розроблений нами лінійний алгоритм відповідно до рисунка 1.

На першому етапі відбувається визначення необхідних процесів для формування конкурентної стратегії підприємства. При вирішенні цього завдання спочатку встановлюється мережа основних процесів, далі визначаються процеси управління і процеси забезпечення, т.б. ті види робіт, які необхідно здійснювати для підтримки основних процесів.

На другому етапі відбувається визначення послідовності процесів розробки конкурентної стратегії. Вихід одного процесу є входом для іншого. Визначення послідовності дозволить встановити взаємозв'язок процесів, уникнути роз'єднаності підрозділів і допоможе орієнтувати всі підрозділи та служби на досягнення кінцевого результату, що визначається загальною метою розробки успішної конкурентної стратегії [1, с. 45].

Розглянемо модель діяльності підприємства з розробки конкурентної стратегії, при описі якої використовуються основні процеси, процеси управління і процеси забезпечення відповідно до рисунка 2. На третьому етапі відбувається формування цілей процесів. Цілі покликані давати основу і стимул для подальшої діяльності.

Загальне дерево цілей конкурентної стратегії може бути проілюстровано наступним чином, за рахунок реалізації даних цілей повинен сприяти комплекс заходів:

по-перше, створення, освоєння і просування борошняної кондитерської продукції, що має явні споживчі переваги перед продукцією конкурентів;

по-друге, підвищення маркетингової культури співробітників підприємства, забезпечення творчого, новаторського підходу до управління з боку керівництва, формування та розвиток маркетингового мислення для всіх співробітників підприємства.

Цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними і розрахованими за часом.

На четвертому етапі здійснюється визначення споживачів і постачальників кожного процесу. На цьому етапі визначається той, хто надає інформацію

(вхід) для процесу і для кого призначається продукт процесу (вихід).

П'ятий етап передбачає визначення основних виходів і входів кожного процесу розробки конкурентної стратегії. Основні входи процесу включають інформаційні або матеріальні потоки, які забезпечують отримання основного виходу (конкурентної стратегії) процесу.

Шостий етап зосереджений на визначенні ресурсів, необхідних для функціонування процесів. Ресурси — це що впливають чинники, необхідні для виконання перетворень, але самі не перетворюються. До них відносяться персонал, який виконує процес, і фізичні ресурси, необхідні персоналу для роботи. Необхідні навички включені в людські ресурси.

На сьомому етапі поряд з визначенням ресурсів необхідно визначити керуючі впливи на процес. Керуючі впливи містять регламентують вимоги до діяльності процесу (плани заходів, регламенти, стандарти процесів, нормативні та законодавчі вимоги).

Восьмий етап зосереджений на описі процесів. На цьому етапі, коли вже визначені входи, виходи процесів, а також ресурси необхідні для їх функціонування необхідно визначитися зі способом опису процесів. Найбільш відповідним, на нашу думку, є графічне представлення процесів у вигляді матриці "Будинки якості". Ця матриця використовується в рамках QFD-методології (структуруванні функції якості), яка застосовується для забезпечення кращого розуміння очікувань споживачів при проектуванні процесів розробки конкурентної стратегії підприємства [4, с. 26].

Першим ключовим елементом структурування функції якості є уточнення цільових установок власника. Споживач формулює свої побажання, як правило, в абстрактній формі. Подібні абстрактні вимоги споживача називають "голосом споживача". Спочатку необхідно виявити "голос споживача" і визначити пріоритетність споживчих вимог. Для цього використовується первинна (опитування, анкетування, інтерв'ю тощо). І вторинна (думки експертів, аналітична література, публікації в пресі та тощо) інформація. На цьому етапі споживчі вимоги подаються у формі опису очікуваних вигод, які споживач може отримати від продукту. Іншими словами, необхідно "голос споживача" шляхом кропінкової роботи перевести на такий рівень дерева споживчої задоволеності, коли ці вимоги споживача можуть бути поставлені в прямий зв'язок із загальними характеристиками продукту, тобто можуть бути виміряні.

У результаті угруповання і укрупнення всіх очікувань споживачів виходить список споживчих вимог до підприємства, в якому з'ясовується, що для нього цінне:

- 1) фінансова успішність компанії;
- 2) збільшення капіталізації компанії;
- 3) збільшення частки ринку;
- 4) максимальна лояльність споживачів;

Таблиця 1. Символи для матриці відповідностей

Сила залежності	Позначення	Вага
Сильна		9
Середня		3
Слабка		1
Відсутність кореляції		0

5) висока якість продуктів;

6) стійка ліквідність.

Не всі вимоги споживачів однаково для них значимі. Відповідно необхідно приділяти різний увагу різним вимогам. Тобто потрібно визначити важливість кожної споживчої вимоги та скласти їх рейтинг. Ранжування вимог проводиться або шляхом проведення нового опитування, або за допомогою експертних оцінок. Отриманий ранжирований список вимог споживачів є вхідною інформацією для процесу побудови "Будинку якості" і заноситься в ліву частину "Будинку якості", утворюючи прибудову.

Кожній вимозі споживачів повинна відповідати не менше однієї характеристики якості. Не слід включати в набір ті характеристики, які не впливають на задоволення хоча б одного вимоги. Отримані інженерні характеристики розташовуються у верхній частині "Будинку якості".

За допомогою мозкового штурму вдалося визначити, які саме технічні характеристики пов'язані з тими чи іншими побажаннями споживачів підприємства. Найбільш важливі технічні характеристики, пов'язані зі споживчими вимогами, згруповані в 16 груп:

- 1) стратегічне управління;
- 2) ідентифікація споживача;
- 3) ідентифікація постачальника;
- 4) ідентифікація ринку;
- 5) планування закупівель;
- 6) процес прийому товарів на склад;
- 7) процес відпуску товарів зі складу;
- 8) процес зберігання товарів на складі;
- 9) моніторинг і обслуговування;
- 10) розрахунки з контрагентами;
- 11) управління фінансами;
- 12) автотранспорт;
- 13) служба безпеки;
- 14) юридичний відділ;
- 15) управління людськими ресурсами;
- 16) IT-обслуговування.

Далі важливо досліджувати, наскільки технічні характеристики впливають на задоволення потреб споживача в процесі визначення цільових специфікацій продукту. Для цього існує матриця відповідностей. У цій матриці аналізуються взаємозв'язки між побажаннями покупців, або споживчими характеристиками продукту, і його технічними характеристиками, тобто між "що" і "як".

Щоб зробити матрицю максимально простою зазвичай використовується як можна менше число видів залежностей. Набір звичайно використовуваних символів виділяє сильну, середню та слабку залежність відповідно до таблиці 1.

Незаповнений рядок матриці означає, що характеристики продукту і відповідне побажання споживачів ніяк не пов'язані (тобто ніяка з технічних характеристик продукту не задовольняє ці вимоги споживача).

На підставі отриманого набору споживчих вимог та інформації про їх пріоритетності можливо визначити конкурентну позицію продукту. Існуючий продукт порівнюється з одним або декількома конкурентними продуктами. Потрібно зрозуміти, які харак-

теристики аналізованого продукту порівнюються з іншими. Порівняння проводиться за допомогою виставлення експертних оцінок за певною бальною шкалою для своєї і конкурентної продукції щодо задоволення кожної вимоги споживачів. Важливо визначити ті характеристики процесу, які ми хочемо поліпшити відповідно до побажань споживачів і щоб не відставати від конкурента. Побудовані профілеграми в процесі порівняння дозволяють виявити напрями змін характеристик.

Для остаточного визначення набору ключових характеристик необхідно врахувати поточні значення технічних характеристик у порівнянні з конкурентами, технологічну та економічну складність зміни потенційно пріоритетних характеристик. У цій області "Будинку якості" показані одиниці виміру всіх технічних параметрів ("Скільки") [2, с. 94].

Цільові значення визначаються на підставі технічних даних і пріоритетності параметрів. Цільові значення описують поліпшення тих технічних характеристик, яких домагається менеджмент.

Розгортаючи якість на початкових етапах життєвого циклу продукту відповідно до потреб і побажань споживача, вдається уникнути або звести до мінімуму коригування продукту після його появи на ринку, а отже, забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Сутність дев'ятого етапу розробки конкурентної стратегії зводиться до визначення відповідальної особи за процес. На цьому етапі необхідно призначити власника процесу, закріпити за ним відповідальність за розробку та функціонування процесу.

На етапі визначення функцій учасників у кожному процесі відбувається опис їх функцій. Функції учасників процесу будуть складатися з окремих робіт у конкретних підпроцесах. На підставі функцій підрозділів у різних процесах повинні формуватися положення про підрозділи підприємства.

При тестуванні створеної моделі необхідно провести аналіз її здатності досягти цілей підприємства: наскільки чітко визначені взаємозв'язки процесів, їх входи і виходи, постачальники і споживачі. У разі виявлення неадекватності процесної моделі підприємства необхідно здійснювати коригування на певних етапах її створення відповідно до алгоритму на рисунку 1.

Очевидно, що розробка і ефективне виконання конкурентної стратегії вимагає детального знання ринкової ситуації, стану зовнішнього середовища, а також і потенціалу і можливостей компанії (внутрішнього середовища) у сфері НДДКР, інтелектуального потенціалу, виробничих потужностей і технологічного оснащення, якості та тощо. Ці знання підприємство в змозі отримати тільки за результатами системних маркетингових досліджень.

У процесі розробки конкурентної стратегії доцільно враховувати наступні обставини, що значно впливають на результати її майбутньої реалізації:

— по масовій і серійній продукції необхідно чітко позначити її відмінні характеристики і переваги в порівнянні з товарами конкурентів, щоб споживачі могли прийняти обґрунтоване рішення про покупку, ма-

ючи повну інформацію не тільки про споживчі властивості, а й про фірмовий стиль, переваги упаковки, особливі елементи дизайну та ін.;

— з усього товарного асортименту продукції слід вибрати один вид продукції, що цікавить широке коло споживачів, і застосовувати до нього стратегію недиференційованого маркетингу з урахуванням сформованої ринкової ситуації;

— використовуючи можливості диференційованого підходу, можна просувати модифікації одного продукту на різні ринкові сегменти за допомогою розробки і реалізації відповідних маркетингових програм, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги на основі стратегії диференціації;

— пошук нових сфер використання існуючих продуктів, які передбачають масштабне використання маркетингових комунікацій, нових підходів до стимулювання збуту і просування продукції є важливим фактором успіху стратегії;

— важливо вийти на ринок з новим продуктом, що володіє високим рівнем новизни;

— можна домогтися особливої уваги покупців до товарів підприємства за рахунок їх підкреслено високої якості, надійності і зручності в експлуатації;

— можна розробити і вийти на ринок з принципово новим товаром, який може бути лідером протягом певного періоду часу, забезпечуючи перевагу над конкурентами і створюючи підприємству репутацію новатора;

— найменш ризикованими і тому найбільш раціональними вважаються дії з виведення на ринок цілої групи товарів із заздалегідь спланованим зрушенням етапів їх життєвих циклів, тобто знаходяться в один період часу на різних його етапах, що складають зміст портфельної конкурентної стратегії.

Такий варіант стратегії сприяє збалансованому здійсненню основної діяльності компанії, постійному припливу прибутку і стимулює інвестиційні вкладення в інноваційні розробки.

Розвиток має здійснюватися таким чином, щоб всі зміни, що відбуваються в технологічній, виробничій і організаційно-управлінській сферах підприємства дозволяли забезпечувати його рентабельну роботу, а також відповідали б інтересам власників, менеджерів і персоналу [5, с. 165]. У зв'язку з цим в якості ще однієї мети конкурентної стратегії можна виділити підвищення вартості бізнесу.

Постановка цієї мети в рамках конкурентної стратегії не випадкова. На тлі загального економічного зростання і тенденцій розвитку українського фондового ринку все більше число компаній вживає заходів щодо збільшення ринкової вартості свого бізнесу. Власники розуміють, що зараз можна отримати значний прибуток, за рахунок зростання капіталізації, а не отримання короткострокового прибутку. А, як відомо, однією з головних цілей менеджменту є саме збільшення ринкової вартості бізнесу в довгостроковому періоді. У зв'язку з цим цікаві результати ряду зарубіжних досліджень, які підтвердили, що нематеріальні активи, зокрема маркетингові, є значним компонентом ринкової капіталізації компаній різних галузей.

ВИСНОВОК

Для успіху конкурентної стратегії важливі PR-акції, спрямовані як на нових споживачів, так і на постійних. Тому програма підвищення лояльності повинна включати заходи щодо підтримки традицій виробництва і забезпечення якості продукції. Для посилення конкурентних позицій підприємству необхідно реалізувати наступні заходи:

— регулярно проводити моніторинг ринку;

— системно аналізувати споживчі переваги і запити;

— регулярно безпосередньо зустрічатися з покупцями, проводити їх анкетування та опитування;

— проводити оцінку конкурентоспроможності вироблених товарів;

— проводити оцінку конкурентного становища і ситуації на ринку хлібобулочної та борошняної кондитерської промисловості (цінова політика, асортимент, обсяг продажів та тощо);

— раціоналізувати асортимент продукції за результатами аналізу переваг і запитів споживачів;

— проводити рекламні компанії та PR-акції, використовуючи активні прийоми інформаційного просування продукції, беручи участь у виставках, ярмарках та тощо.

Запропоновані заходи щодо розвитку асортименту, підвищення лояльності споживачів, вивчення ринку і просування продукції, оптимізації організаційної роботи та розвитку менеджменту підприємства надають змогу, на наш погляд, сформувати комплексну конкурентну стратегію, що дозволить підприємству хлібобулочної промисловості зміцнити свої позиції на освоєному ринку і домогтися успіху на нових сегментах. Процесно-орієнтовні інструменти менеджменту є основоположними в ефективному економічному розвитку, а також стійкою платформою всього процесу управління економічної системи.

Література:

1. Курлькова А.В. Разработка корпоративной стратегии на основе функциональных ориентиров компании / А.В. Курлькова // Вестник ОГУ. — 2012. — № 8 (144). — С. 43—47.
2. Нестеров А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия / А.Ю. Нестеров // Российское предпринимательство. — 2011. — № 12. — Вып. 2 (198). — С. 92—96.
3. Оксамитный А.К. Моделирование функциональных стратегий предприятия / А.К. Оксамитный // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2005. — № 1. — С. 127—129.
4. Пузов Е. Функциональные стратегии энергетической компании: декларация о намерениях или реальный инструмент управления? / Е. Пузов, Д. Жарков, З. Медведев // Энергорынок. — 2008. — № 5. — С. 23—28.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд: пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 928 с.

References:

1. Kurlykova, A.V. (2012), "Development of the corporate strategy on the basis of functional reference-point of company", *Vestnik OGU*, vol. 8 (144), pp. 43—47.
2. Nesterov, A.Ju. (2011), "Anti-crisis functional strategies of development of enterprise", *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, vol. 12, no. 2 (198), pp. 92—96.
3. Oksamitnyj, A.K. (2005), "Design of functional strategies of enterprise", *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, vol. 1, pp. 127—129.
4. Puzov, E. Zharkov, D. and Medvedev, Z. (2008), "Functional strategies of energetic company: declaration about intentions or instrument of management?", *Jenergorynok*, vol. 5, pp. 23—28.
5. Tompson, A.A. Strickland, A.Dzh. (2006), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: conceptions and situation for an analysis], 12n ed, Vil'jams, Moscow, Russian.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2016 р.