

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«20» травня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Розробка конкурентної стратегії підприємства»
(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Вепр»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Цюпа Анастасія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

старший викладач Кужель Наталія Леонідівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор ПАТ «Вепр»

Пилипенко Андрій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

«Затверджую»
Зав. кафедри _____
(підпис)

доктор економічних наук, професор
Шимановська-Діанич Л.М.

«Погоджено»
Науковий керівник

(підпис)

старший викладач кафедри
менеджменту
Кужель Н.Л.

План
кваліфікаційної роботи студентки ступеня вищої освіти **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**

Цюпи Анастасії Юріївни
на тему «Розробка конкурентної стратегії підприємства»
(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Вепр»)

Вступ

Розділ 1 Теоретичні основи процесу розробки конкурентної стратегії підприємства

1.1. Конкурентні стратегії: сутність поняття, різновиди та технологія розробки

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Розділ 2 Дослідження конкурентної стратегії Публічного акціонерного товариства «Вепр»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПАТ «Вепр»

2.2. Аналіз та оцінка конкурентної стратегії ПАТ «Вепр»

Розділ 3 Напрями удосконалення процесу розробки конкурентної стратегії Публічного акціонерного товариства «Вепр»

3.1. Комплексний підхід до застосування методів оцінки конкурентної стратегії ПАТ «Вепр»

3.2. Адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії ПАТ «Вепр»

Висновки

Студентка _____

А.Ю. Цюпа

У сучасних умовах господарської діяльності підприємств, спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства залишається об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контроль над ситуацією на ринку здатні вести винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, а оскільки цей напрям передбачає використання значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування та ефективного управління.

Динамічна зміна технологій, боротьба за споживача і якість продукції, посилення конкуренції змушують, суб'єктів господарювання по-новому дивитися на комплекс питань, пов'язаних з формуванням і розвитком стратегій їх діяльності. Конкурентні стратегії господарюючих суб'єктів являють собою процес визначення й установлення зв'язків системи з її оточенням, що полягають у реалізації обраної мети та у спробах досягти бажаного стану системи за допомогою оптимального розподілу ресурсів.

Питання дослідження конкурентної стратегії, її формування та впровадження висвітлено в працях таких провідних зарубіжних науковців як: М. Портер, Б. Карлоф, А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд, А. Д. Чандлер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Х. Мескон, Д. Хасси, П. Дойль, Ф. Котлер. Серед українських вчених питання стратегії відображено в працях В. В. Пастухової, О. І. Ковтуна, О. М. Тридіда, А. П. Наливайка, Л. Л. Гевлича, І. Б. Яціва, С. М. Кваші, Ю. І. Данько, О. О. Красноручького, С. А. Нестеренка, А. П. Гайдуцького, О. Ю. Єрмакова та інших науковців.

Результати наукових досліджень свідчать, що порівняно із загальною корпоративною стратегією конкурентна стратегія не така масштабна, але конкретизована та відображає плани керівництва щодо трансформації діяльності підприємства, прийомів суперництва в конкурентному середовищі. Ці прийоми спрямовані на підвищення довіри споживачів,

формування додаткової цінності пропонованих послуг з урахуванням купівельних переваг на різних сегментах. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство та складається з дій, спрямованих на утвердження позицій в ринковому середовищі та підходів до загального управління. Формується вона керівниками вищої ланки управління з метою завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій в конкретній сфері діяльності підприємства.

Конкурентні стратегії – це стратегії бізнесу. Таким чином існує безліч конкурентних стратегій, які забезпечують конкурентні переваги. При цьому, слід визначити, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується, як правило, системою конкурентних стратегій, яка включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності, стратегії конкурентної поведінки. Конкурентна перевага – перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигід, які компенсують високі ціни на товари і послуги.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентні стратегії: сутність поняття, різновиди та технологія розробки

Конкурентна стратегія – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу [18].

Формування конкурентних стратегій підприємств, в першу чергу, повинно базуватися на стратегічному управлінні, адже вибір оптимальної стратегії має певні особливості, що, передусім, зумовлено рівнем управління. Визначення конкурентної стратегії для підприємства залежить від ситуації, в якій перебуває підприємство на конкретному етапі свого розвитку. Зокрема, це стосується того, як швидко керівництво може реагувати на зміни зовнішнього середовища, які сильні позиції підприємство має та який досвід застосування стратегічних рішень [38].

Основним завданням конкурентних стратегій підприємств є перетворення факторів та чинників конкурентоспроможності в їх конкурентні переваги [22]. Ефективно сформована конкурентна стратегія, відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає програми дій за всіма можливими функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству досягнення ринкового успіху та переваги над конкурентами [28].

М. Портера виділив наступні завдання конкурентної стратегії [61]:

синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації – місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів;

втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління і інших наук;

бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;

концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішньої середовища, знання, вміння і досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники та відповідальні виконавці;

бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги.

Відповідно до визначених вище завдань конкурентної стратегії, її формування має враховувати такі вимоги:

повинні бути відібрані і розгорнуті основні елементи базової стратегії; необхідно чітко встановити роль кожного з підрозділів підприємства під час реалізації стратегії і визначити способи розподілу ресурсів між ними.

Вивчення фахової літератури дало змогу виокремити такі основні принципи формування конкурентної стратегії [1; 29; 44; 50]:

цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення конкретних цілей);

системність (урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії);

обмеженість ресурсів;

комплексність (урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії);

альтернативність (вибір конкурентної стратегії з великої кількості);

оптимальність (досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління);

послідовність дій, які становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу;

керованість (процес впливу керуючої системи на керовану);

гнучкість (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища);

ефективність (реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів).

У теорії та практиці використовуються різні підходи до формування конкурентних стратегій. М. Портер вважає, що формування конкурентних стратегій значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають [61]:

характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами;

внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння;

соціально-політичні фактори;

мотиваційні установки і потреби топменеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії.

Г. Мінцберг розробив уніфікований підхід до формування стратегії, згідно якого пропонується використовувати в процесі формування стратегії три підходи [60]:

плановий;
підприємницький;
інтуїтивний (модель «навчання на досвіді»).

За умов використання планової моделі стратегія проходить стадію розробки в так званому «плановому режимі». Тут передбачається добір і залучення висококваліфікованих фахівців, які на основі своїх знань і вмінь, використовуючи наукові методи, визначають можливі бажані результати. Потім знаходять найефективніший шлях досягнення цих результатів. В останніх двох моделях головна роль належить керівнику. Від його досвіду, знань, уміння бачити й передбачати майбутнє залежить живучість і чутливість обраної стратегії до зовнішнього середовища, процвітання організації. Сьогодні з трьох вищезгаданих підходів перевагу надають підприємницькому, оскільки він більшою мірою враховує реальну потребу підприємства у боротьбі за виживання на ринку.

Іванов Ю. Б. вважає, що конкурентна стратегія як ретельно сформована програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками [18]:

реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому;

розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами;

об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;

вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент.

М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічній одиниці бізнесу конкурентний успіх на ринку [61]:

стратегія цінового лідерства (мінімізації витрат);

стратегія диференціації;

стратегія концентрації (фокусування або ринкової ніші).

Кожна з цих стратегій базується на певних конкурентних перевагах підприємства.

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва та обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі.

Напрямами досягнення цінового лідерства є: зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва (економія на масштабах виробництва); відмова від дорогих супутніх послуг; розробка дешевих для виробництва моделей продукції; доступ до дешевої сировини; удосконалювання технологічного процесу [12].

Стратегія цінового лідерства є актуальною для будь-яких сфер бізнесу, хоч у кожній з них існують свої особливості реалізації цієї стратегії. Використання стратегії цінового лідерства найбільш виправдано у випадках, коли: галузь виробляє досить стандартизований товар і можливості його диференціації обмежені; попит еластичний за ціною; імовірність переключення споживачів на товари-замінники досить висока.

Переваги стратегії цінового лідерства [2]:

підприємства з найменшими витратами одержують прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили в зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби;

низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою відчуває на собі ціновий лідер;

низькі ціни виробника забезпечують йому переваги по відношенню до торговельних посередників, які зацікавлені в низькій ціні;

низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринках збуту;

у разі появи на ринку товарів-замінювачів лідер по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

Ризик стратегії цінового лідерства [31]:

принципові технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі;

конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат;

концентрація на витратах веде до несвоєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі;

непередбачене збільшення витрат, наприклад, вартості сировини та енергії, може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами.

Стратегія диференціації заснована на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більше число споживачів з різними потребами. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – відмінність, несхожість із конкурентами.

Виділяють наступні джерела унікальності (фактори диференціації): характеристики продукту (специфічні споживчі властивості, поліпшена якість та ін.); додаткові послуги, що пропонуються фірмою (доставка, ремонт, продаж у кредит та ін.); якісна перевага сировини; технологічні та науково-технічні переваги; процедури виконання різних функцій (контроль якості продукції, система обслуговування споживачів) [46].

Успішна диференціація дозволяє підприємству (переваги стратегії): встановити підвищену ціну на товар/послугу; отримати високий прибуток; збільшити обсяги продажів (оскільки велика кількість покупців залучається завдяки відмінним характеристикам товару); завоювати лояльність покупців до своєї торговельної марки (оскільки багато клієнтів стають прив'язаними до додаткових характеристик продукції); створити високі вхідні бар'єри на ринок збуту [33].

Застосування стратегії диференціації має високі шанси на успіх у тих випадках, коли попит нееластичний за ціною, переважає нецінова конкуренція і галузевий ринок має складну структуру.

Ризик стратегії диференціації [56]:

характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача;

збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними;

виникнення фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

Основні проблеми, що виникають при використанні стратегії диференціації – високі витрати на рекламну діяльність, можливість появи товарів-імітаторів.

Розрізняють два види диференціації: горизонтальну і вертикальну. При горизонтальній диференціації ціна різних модифікацій товару залишається приблизно однаковою, тобто фірма орієнтована на споживачів з однаковим середнім рівнем доходів (приклад – мило різних запахів). При вертикальній диференціації і ціни на модифікації товару, і середній дохід споживачів різні. Така диференціація дає підприємству доступ до різних за доходами сегментів споживачів [35].

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них лідируючого положення. Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути: певна група споживачів; певний вид товару; певний географічний ринок [6].

Необхідна умова застосування стратегії концентрації – підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

Переваги стратегії концентрації [40]:

її використання не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства;

навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство може отримати великі прибутки.

Найбільш успішно дана стратегія може бути використана, якщо: існують досить великі групи споживачів, чиї потреби в товарі із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від середньостатистичних; існують групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які незадоволені належною мірою; ресурси організації відносно невеликі і не дозволяють їй обслуговувати великі групи споживачів з відносно стандартизованими потребами [54].

Проникнення конкурентів на сегмент ринку, у якому працює організація, яка фокусується на даному сегменті, тим складніше, чим більше своєрідність пропонованого нею товару. Найважливішими факторами успіху підприємств, що використовують стратегію концентрації, є їх унікальний технологічний досвід, спеціалізована збутова мережа, історичний престиж марки, висока якість продукції.

До основних проблем, що виникають при реалізації даної стратегії, відносять: зникнення розходжень у значимих для споживача властивостях товару в цільовому сегменті і загальному ринку товарів даного функціонального призначення; падіння цін на стандартизовану продукцію і збільшення через це можливості переключення споживачів цільового сегмента на загальний ринок; поява товарів, близьких за властивостями до товару цільового сегмента, по більш низьких цінах [58].

Залежно від займаної ринкової частки підприємства, виділяють чотири види конкурентних стратегій [17]:

- стратегії лідера ринку;
- стратегії челенджера (претендента);
- стратегії послідовника;
- стратегії нішера.

Стратегії лідера. Ринковий лідер – це фірма, що займає найбільшу ринкову частку на певному ринку. Утримати лідерство на ринку фірма може, здійснюючи діяльність у трьох напрямках, які визначають сутність маркетингових стратегій лідера [11]:

стратегія розширення місткості ринку;
стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку;
стратегія захисту позицій.

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована за рахунок збільшення обсягів споживання товару, що є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок, а також шляхом пошуку нових потреб або нових споживачів (стратегії розвитку товару й ринку) [30].

Стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку, по суті, є стратегія наступу і може бути реалізована шляхом підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізації рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат [30].

Стратегія захисту позицій (стратегія оборони) має на меті захистити ринкову частку фірми. При цьому можуть використовуватися різні форми інновації, технологічного лідерства [30].

Стратегії челенджера. Челенджери (ринкові претенденти) – фірми, ціль яких збільшити ринкову частку і зайняти місце лідера. Для того, щоб боротися, організація повинна мати певні переваги над ринковим лідером (пропонувати кращий продукт, продавати продукт за нижчою ціною і так далі). Залежно від сили позиції на ринку ринкового лідера і своїх можливостей ринковий претендент може досягати своїх цілей, використовуючи різні атакуючі стратегії [21].

Сутність стратегії фірми-челенджера – це варіанти стратегії наступу (атаки) [8]:

стратегія фронтального наступу;
стратегія флангового наступу;
стратегія обхідного наступу.

Стратегія фронтального наступу припускає використання проти конкурента тих же самих засобів, які використовує лідер. Концентрований удар основними силами по найбільш зміцнених позиціях конкурентів.

Перемогу одержує той, у кого є більше ресурсів і той, хто переважає суперника силою духу [31].

Стратегія флангового наступу реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента. Варіантів може бути стільки, скільки слабких місць у конкурента. Фланговий маневр може бути спрямований на нову територію, ринки, які випали з поля зору лідера. Дуже поширена стратегія челенджера – атака шляхом зниження цін [20].

Стратегія обхідного наступу (різновидом якої є «партизанський маркетинг») має на меті зламати позиції конкурента, передбачає ведення наступальних дій відразу ж по декількох напрямках (з фронту, з флангів, з тилу). Атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але трошечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою. Партизанська наступальна стратегія заслуговує окремої уваги. В бізнесі у партизана є запас тактичної переваги, що дозволяє маленькій компанії процвітати на ринках, де працюють великі компанії [41].

Для вдалої партизанської стратегії необхідно: знайти досить маленький сегмент ринку, який можна захистити; бути готовим згорнути свої справи в будь-який момент. Партизан повинен уміти швидко здатися і піти на нове місце. Кожний з варіантів стратегії наступу заснований на конкурентних перевагах фірми-челенджера і є по суті стратегією диференціації [10].

Стратегії послідовника. Послідовники – це підприємства, які успішно працюють на ринку і маю на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера. Однак це не говорить про те, що ринковий послідовник повинен здійснювати пасивну політику. Він може обирати і стратегію розширення своєї діяльності, але таку, яка не викликає активної протидії з боку конкурентів. Переваги стратегії ринкового послідовника полягають в тому, що він може опиратися на досвід ринкових лідерів, може копіювати або поліпшувати продукти і маркетингові дії лідера звичайно при менших розмірах інвестицій і ризику. Така стратегія може забезпечити досить

високий рівень прибутковості. Ринкові послідовники звичайно в першу чергу атакуються ринковими претендентами [61].

Стратегії, що дозволяють послідовнику утримати своїх споживачів [53]:

стратегія копії – використання стратегії лідера в повному обсязі;

стратегія імітації – використання окремих елементів стратегії лідера;

стратегія адаптації – використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

Стратегії нішера. Нішери – це підприємства, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або декількох сегментів ринку. Поле їхньої діяльності – сегменти, які залишив без уваги лідер. Саме ця стратегія є найбільш ефективною для невеликих фірм. Організації, які діють у ринковій ніші, обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші організації, – конкуренти або не помітили, або не взяли до уваги [16].

Ринкова ніша – це, по суті справи, сегмент у сегменті. Ринкові ніші можуть бути досить прибутковими за рахунок високого рівня задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Щоб знизити ризик від діяльності в одній ніші, намагаються знайти декілька ніш. Бажано, щоб ринкова ніша мала потенціал росту, не викликала інтерес у сильних конкурентів і, щоб в організації була сильна підтримка з боку її клієнтів. Стратегія нішера аналогічна базовій стратегії концентрації [23].

Залежно від темпів зростання ніші і темпів зростання фірми, вона може використовувати такі стратегії [57]:

стратегію втримання позиції (поки ніша не втратила своєї актуальності);

стратегію лідерства в ніші (якщо обсяги продажів фірми нішера зростають прискореними темпами);

стратегію інтеграції (якщо власними силами фірма не може задовольнити потреби ніші);

стратегію виходу за межі ніші (використання стратегії диверсифікованості).

Базуючись на принципах формування конкурентної стратегії можливо представити технологію створення конкурентної стратегії підприємства на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Технологія розробки конкурентної стратегії підприємства [36]

За узагальненням М. Портера, процес формування стратегії конкуренції включає [61]:

аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства);

виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; – аналіз типів конкурентних стратегій;

вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій.

На основі існуючих підходів Ф. Котлер спробував виділити й побудувати більш ширшу модель процесу формування конкурентної стратегії, яка охоплює [59]: формування й декларування програми фірми, постановка завдань і визначення мети фірми, розробка планів розвитку господарського портфеля, реалізація конкурентної стратегії.

І. Б. Яців в розробці будь-якої конкурентної стратегії передбачає проходження певних етапів [58]:

постановка цілі;

аналіз конкурентного середовища, конкурентного потенціалу, оцінка конкурентоспроможності підприємства;

визначення конкурентних переваг, що забезпечують досягнення цілі;

обґрунтування способів створення / збереження конкурентних переваг;

розробка на базі конкурентної стратегії програми діяльності.

В.А. Павлова та Р.В. Губарєв пропонують такі етапи формування конкурентної стратегії, при цьому наголошують на урахуванні специфіки галузі [37]:

аналітичний етап (аналіз галузі та перспективних ринків, аналіз конкурентного середовища, аналіз потенціалу підприємства);

прогнозно-плановий етап (прогнозування розвитку галузі та перспективних ринків, прогнозування поведінки конкурентів, планування поведінки фірми);

етап формування стратегії, реалізація сформованої стратегії, контроль за впровадженням стратегії. Дана система є замкнутою та послідовною.

В. Л. Дікань об'єднує процес розробки та реалізації конкурентної стратегії, що складається з наступних етапів: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища підприємства, визначення мети і постановка завдань, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, планування реалізації, реалізація стратегічних рішень [13].

В основі процесного підходу до формування конкурентної стратегії лежить загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності.

Т. І. Лепейко вважає, що процес формування конкурентної стратегії включає такі етапи [28; 29]:

визначення цілей конкурентної боротьби;

аналіз факторів зовнішнього середовища;

аналіз стратегічного потенціалу;

визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформувати нові;

формулювання множини конкурентних стратегій;

вибір конкурентної стратегії.

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії, за такого підходу, є визначення цілей конкурентної боротьби. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдань, що потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів [32].

З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті та вагомості шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги [7].

Важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого механізму, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання множини конкурентних стратегій у роботі [55] запропоновано здійснювати на основі визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на

ринку. Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії.

Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості. Крім визначених критеріїв, формуючи конкурентну стратегію, підприємство повинно також враховувати [39]:

переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії;

сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок); розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);

динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу;

ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках);

конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку;

специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу.

Для підвищення ефективності впровадження конкурентної стратегії процес формування має бути тісно пов'язаний із її реалізацією, в ході якої об'єктами коригувань стають виявлені відхилення.

Основними причинами можливих відхилень під час реалізації конкурентної стратегії є управлінські [4]:

- відсутність чіткого переходу стратегічних цілей в індивідуальні планові завдання;

- відсутність довгострокового бачення, фокусування на короткотермінові результати;

- відсутність визначеності основних процесів при реалізації;

- неузгодженість особистих цілей виконавців. Слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження пропонується узагальнене бачення процесного підходу до формування конкурентної стратегії, яке охоплює 5 етапів [45; 57]. Розглянемо більш детально кожен із етапів.

Перший етап – етап підготовки, який передбачає проведення досліджень за двома напрямками [45]:

- визначення місії;

- розробка цілей.

Місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі 5 років і у цілому відображає:

- завдання підприємства з погляду її основних послуг або продукції, її основних ринків і основних технологій;

- зовнішнє середовище навколо фірми;

культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат;

бачення того, яким підприємство хоче стати.

Визначення місії дає чітке уявлення про те, яку цінність підприємство намагається створити та запропонувати своїм споживачам, і яким чином воно прагне обслуговувати певний сегмент ринку. Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.

Другий етап – аналітичний етап, який також містить дві складові [45; 57]:

аналіз внутрішнього середовища підприємства;

аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз внутрішніх можливостей підприємства включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінку їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Під час проведення такого аналізу важливо не тільки здійснювати внутрішню діагностику різних аспектів діяльності підприємства, але й дотримуватися принципів бенчмаркінгу та порівнювати його ресурсне забезпечення з найкращими практиками в галузі для вибору оптимального напрямку конкурентного розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства – процес дослідження макро- та мікрооточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення його мети. При цьому найбільшу увагу, на наш погляд, варто приділяти вивченню таких ситуативних характеристик:

взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення;

складність зовнішнього середовища;

його динамічність і невизначеність.

Третій етап – прогнозно-плановий, тобто визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в

діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку та розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів [45].

Четвертий етап передбачає вибір оптимальних альтернатив із урахуванням вимог щодо забезпечення досягнення цілей та уникнення небажаних загроз. Саме на цьому етапі відбувається остаточне прийняття рішення з реалізації тієї чи іншої конкурентної стратегії, беручи до уваги вплив численних факторів – сфери економічної діяльності, характеру цілей, внутрішньої структури тощо [57].

Останній етап – моніторинг і оцінка результативності обраної стратегії на предмет досягнення задекларованих кінцевих результатів. Зміст результативності та система показників для її оцінки в контексті формування конкурентної стратегії підприємства детальніше будуть розглянуті в наступних розділах дисертації, але в цілому вона може враховувати як монетарні (грошові) показники, так і немонетарні показники [57].

Таким чином, незважаючи на особливості процесу формування конкурентної стратегії підприємства, більшість підходів об'єднує спільна мета – створення більшої цінності для споживачів і інших зацікавлених сторін порівняно з конкурентами. Формування дієвої конкурентної стратегії є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність. Реалізація конкурентної стратегії з урахуванням ситуації на ринку та своєчасним аналізом та реагуванням на відхилення від цільових орієнтирів та реакцією на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги й становище на ринку.

В останні десятиліття спостерігається посилення конкуренції в усіх сферах діяльності, що характерно для розвитку економіки в цілому. Перед виробниками постало нове завдання – переглянути основи взаємодії підприємств і споживчого ринку. Менеджерам компаній потрібні інструменти, які дозволять їм контролювати конкурентоспроможність

компанії. Таким інструментарієм є система оцінки та управління конкурентоспроможністю продукції. Тому наступним завданням кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція – поняття досить тонке й гнучке. Якщо труднощі виникають на підприємстві в умовах зниження попиту на товари чи послуги, то за таких обставин найбільше зазнають краху виробники неякісної продукції та неефективні підприємства. Незалежно від масштабів конкурентної боротьби, перемагає той, хто аналізує і бореться за свою конкурентну позицію [52].

Однією з причин нинішньої низької конкурентоспроможності українських товарів і послуг є неспроможність вітчизняних підприємств захистити та розширити частку споживчого ринку, просувати свою продукцію та повною мірою задовольнити інтереси та смаки споживачів. Крім того, дуже важливою проблемою є кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності товарів і послуг та управління ним, оскільки це досить трудомісткий, комплексний процес, який містить взаємопов'язані компоненти і від якого залежить конкурентоспроможність всього підприємства [4].

Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що недостатньо теоретичних і практичних методів досягнення та утримання конкурентних позицій підприємства. Одним із найефективніших засобів забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю.

Управління розвитком підприємств – це цілеспрямований вплив керуючої системи управління на керовану з метою забезпечення процесу

переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком підприємства має на меті перевести систему з одного стану в інший з новими якісними та кількісними характеристиками конкурентоспроможності, досягнення якої залежить від факторів виробництва [9].

Забезпечення конкурентоспроможності – це, перш за все, філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, яка має бути орієнтована на вирішення таких завдань, як дослідження потреб споживачів та їх розвитку, оцінка поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку та потреб ринку, оцінка їхньої поведінки та можливостей конкурентів, дослідження навколишнього середовища, виготовлення товарів, які б перевершували товар конкурента [9; 11]. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей, що дає змогу розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [6; 8].

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення комплексу факторів, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У цьому контексті метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта

управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів [4].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства [4]

Зміна одного з елементів системи призводить до зміни інших елементів. У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства слід зазначити, що довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності за допомогою системи ефективного використання конкурентоспроможного потенціалу [3].

Крім того, система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: управлінську (для управління системою), постачальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності [24].

Система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відокремлена від зовнішнього середовища і водночас враховувати його дестабілізуючий вплив. Зокрема, конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому. Актуально, що підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою загального менеджменту [10; 12].

Нинішня політична ситуація в Україні не сприяє ефективному веденню бізнесу. Працювати, незважаючи на воєнний стан, платити податки, щоб

підтримати економіку країни та зберегти робочі місця для українців – одне з головних завдань, яке зараз стоїть перед бізнесом. Під час воєнного стану в Україні Центр підтримки підприємців «Дія. Бізнес» заявив про готовність допомогти бізнесу з переїздом в інші регіони.

Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність підприємства, систему його управління як в цілому, так і на рівні конкурентних переваг, аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме:

вхід (продукція, послуги, інформація);

процес (перетворення ресурсів у результати);

вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів) [5].

Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємство має забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, розробити можливі сценарії розвитку, вибрати найбільш вигідні варіанти та забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегії [43]. Адже за будь-яких умов процесу перетворення «входу» на «вихід» системи управління конкурентоспроможністю підприємства параметри «виходу» будуть неконкурентоспроможними, якщо конкурентоспроможність «входу» системи не є конкурентоспроможною.

Отже, у загальному вигляді поняття «система» характеризується [26]:

наявністю ряду елементів;

наявністю зв'язків між ними;

цілісним характером даного явища чи процесу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть

формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі.

Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.3.

Система управління конкурентоспроможністю повинна поширюватися на всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства. Вона охоплює всі етапи життєвого циклу продукту та процеси, а саме [42]:

- виробництво або надання послуг;
- планування та розвиток процесів;
- маркетинг і дослідження ринку;
- збут і маркетинг;
- контроль;
- технічна допомога та обслуговування;

Рис. 1.3. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства [34]

монтаж і налагодження;
утилізація або вторинна переробка продукції після закінчення терміну її використання.

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю підприємства є [51]:

- подолання (зменшення) кількості деструктивних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємств ми розуміємо виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [27].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [14]:

планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;

організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

У таблиці 1.1 у вигляді матриці представлені функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямків діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства [1; 62]

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії [39; 63]:

моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства;

розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

реалізацію конкурентної стратегії компанії.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність. Структура системи управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні системоутворюючі компоненти (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [15]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність підсистем, які відображають агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства [19].

Виходячи з взаємозв'язку конкурентних стратегій, логічно пропонується наступна послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій [25; 47]:

визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;

розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка визначає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;

використання окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

реалізація системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства зображено на рис. 1.5.

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає основою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми та оперативне управління програмою має здійснюватися на всіх її етапах, що забезпечить ефективне управління конкурентоспроможністю [48].

Управління організацією в сучасних умовах вимагає від менеджерів стратегічного мислення та вміння розробляти стратегію. Для досягнення успіху вітчизняним підприємствам, спираючись на досвід іноземних колег, необхідно використовувати стратегічний аналіз у всьому його різноманітті. Реалізація завдань стратегічного аналізу дає змогу створити систему моніторингу фінансово-економічних показників довгострокового розвитку організації, відповідно до якої оперативно коригуються та оптимізуються фінансова, виробнича, комерційна, збутова та соціальна стратегії, сприяючи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Рис. 1.5. Система формування конкурентної стратегії підприємства [49]

В сучасних ринкових умовах посилення конкуренції, надмірного рівня ризику та невизначеності внутрішніх ринків, вітчизняним підприємствам необхідно застосовувати не статичні, а стратегічні системи управління конкурентоспроможністю, які дозволяють: покращити адаптацію менеджменту; підвищити якість управління конкурентоспроможністю; підвищити надійності системи управління при впливі неконтрольованих факторів; використовувати інваріантності системи до різних типів підприємств; покращити мобільність і гнучкість системи управління конкурентоспроможністю [39].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та

примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Тому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має бути побудований таким чином, щоб його основні елементи в кінцевому підсумку утворювали цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційно-економічні та техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких має сприяти ефективній реалізації управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Наступним завданням кваліфікаційної роботи є прикладне дослідження конкурентної стратегії Публічного акціонерного товариства «Вепр».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВЕПР»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПАТ «Вепр»

Для підприємства, зорієнтованого на розвиток, формування гнучкої та далекоглядної стратегії стає надзвичайно важливим, особливо з урахуванням циклічної динаміки національної та глобальної економіки, високої вірогідності виникнення фінансової, економічної, соціальної, політичної кризи та/або пандемії, посилення умов невизначеності та ризику. Розвиток підприємств автомобільного транспорту знаходиться в колі інтересів багатьох стейкхолдерів, від власників, керівників, співробітників, споживачів, працівників державних органів та організацій місцевого самоврядування до представників всіх інших суб'єктів економічної діяльності та громадянського суспільства. Успіх та ефективність економічної діяльності автотранспортних підприємств визначає можливість інших реалізовувати власні потреби і здобувати особистих результатів.

Визначення показників ефективності реалізації стратегій вимагає глибокого і всебічного аналізу кількісних та якісних показників і тенденцій їх динаміки, широкого використання наукових методів.

Публічне акціонерне товариство «Вепр» здійснює діяльність, яка спрямована на задоволення потреб, виражених у формі попиту на перевезення вантажів або пасажирів, а також інші операції, пов'язані з підготовкою і здійсненням перевізного процесу. У всіх законодавчих актах України, міжнародних конвенціях у галузі транспорту та більшості сучасної економічної літератури транспортна діяльність розглядається винятково як послуга.

Головним документом, що конкретизує загальні концептуальні орієнтири розвитку вітчизняних галузевих підприємств є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. Відповідно до Національної стратегії конкурентоспроможна та ефективна транспортна система, інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти, безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт, безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція є пріоритетними напрямками реалізації, в рамках яких підприємств автомобільного транспорту безпосередньо стосуються такі завдання як: поступова лібералізація міжнародних автомобільних вантажних перевезень; запровадження нового підходу ліцензування автомобільних перевізників, що вимагатиме бездоганної ділової репутації, фінансової спроможності, професійної компетентності персоналу та забезпечення процедури доступу до ринку автомобільних перевезень відповідно до існуючих європейських практик; впровадження Хартії Якості міжнародних автомобільних вантажних перевезень у системі багатосторонньої квоти дозволів ЄКМТ; оновлення рухомого складу; впровадження системи підтвердження професійної компетентності водіїв та персоналу автомобільного транспорту відповідно до європейських практик; впроваджені СМАРТ-тахографи на вантажних автомобілях та автобусах; створення Реєстру автомобільних перевізників, який включає базу порушень вимог законодавства; впровадження системи зборів з користувачів автодорогами в залежності від екологічного класу автомобіля.

Продукція транспорту (транспортна послуга) ПАТ «Вепр» являє собою специфічний вид продукції по переміщенню вантажів і пасажирів, а також по виконанню супутніх та доповнюючих цей процес операцій.

Кременчуцьке автотранспортне підприємство починало свою діяльність з Кременчуцької автотранспортної контори, яка 01.07.1959 року переіменована в Кременчуцький вантажний парк, а 01.09.1961 року

переіменованій в автоколону 2215. Кременчуцька автоколона 2215 02.11.1967 року переіменована в автотранспортне підприємство 16065. Кременчуцьке автотранспортне підприємство 16065 з 01.01.1974 року об'єдналося з Кременчуцькою автоколоною 2252. Кременчуцька автоколона 2252 переіменована в автотранспортне підприємство 15356 29.04.1986 року.

Кременчуцьке АТП-15356 перетворене в відкрите акціонерне товариство «Кременчуцьке автотранспортне підприємство 15356» 15.01.1998р. Рішенням Загальних зборів акціонерів ВАТ «Кременчуцьке АТП-15356» (протокол від 01.04.2011 р.) відбулася зміна найменування Товариства із Відкритого акціонерного товариства «Кременчуцьке АТП-5356» на Публічне акціонерне товариство «Вепр». Скорочена назва ПАТ «Вепр». Дочірні підприємства ліквідовані.

Юридична адреса: 39631 Полтавська область, м. Горішні плавні, вулиця Київська, будинок 64.

Місією ПАТ «Вепр» є якісне виконання транспортних і логістичних послуг та забезпечення максимального задоволення клієнта результатом роботи.

Підприємство надає послуги по перевезенню вантажів та надання в оренду майна, зокрема усі види перевезень вантажним автомобільним транспортом (перевезення лісоматеріалів, перевезення великогабаритних вантажів, рефрижераторні перевезення, перевезення великовагових вантажів, перевезення непакованих вантажів (навалом або наливом), включаючи перевезення автоцистернами, у т.ч. збирання молока на фермах, перевезення автомобілів, перевезення відходів і брухту без діяльності щодо їх збирання або утилізації), оренду вантажних автомобілів з водієм, вантажні перевезення транспортними засобами з використанням людської або тваринної сили, надання послуг водія без власного вантажного автотранспортного засобу.

Конкурентоспроможність транспортних послуг ПАТ «Вепр» визначається наступними факторами: рівень та якість транспортних послуг, вартість транспортних послуг, імідж перевізника.

Планується збільшити обсяг пасажирських та грузових перевезень автотранспортом, підвищити якість послуг та розпочати роботи по випуску автомобілів «Вепр».

Виходячи з місії, головною метою ПАТ «Вепр» є задоволення потреб споживачів в послугах та реалізації на основі отриманого прибутку економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Цілями ПАТ «Вепр» є наступні:

загальноекономічні цілі: постійний приріст прибутків, які б перевищували витрати та покривали кредиторську заборгованість;

маркетингові цілі: збільшити частку на ринку, обсяги продажу; підтримувати рівень забезпеченості ресурсами; знайти нові ринки збуту та укріпити свої позиції на них;

цілі виробництва: підтримувати на відповідному рівні якість наданих послуг; постійно упроваджувати нові методи виробництва; досягти найвищої продуктивності праці при використанні всіх видів робіт, збільшити обсяг виробництва при мінімальних витратах;

фінансові цілі: зберегти і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів; досягти мінімізації податкового «тиску», підтримувати фінансову стабільність;

науково-технологічні цілі: постійно виходити на нові та старі ринки з новими інноваційними продуктами; підтримувати існуючий технологічний рівень та постійно його оновлювати; займатися розробкою нових продуктів і технологій;

кадрові цілі: набрати необхідну кількість кадрів, забезпечити необхідний рівень кваліфікації персоналу, ліквідувати плінність; удосконалити систему набору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності праці;

організаційно-управлінські цілі: організація визначення завдань на всіх ділянках і контроль за їх виконанням; упровадження ефективних технологій

управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління.

Для ПАТ «Вепр» досить важливим є саме процес впливу на окремі підсистеми з метою підвищення ефективності його діяльності. Реалізація управлінського рішення у даному випадку передбачає застосування спрощеної моделі раціональної технології прийняття рішень, яка передбачає п'ять основних етапів: діагноз проблеми, накопичення інформації по проблемі, розробка та оцінка альтернативних варіантів, прийняття рішення.

У ПАТ «Вепр» функціонують такі органи управління: загальні збори акціонерів, наглядова рада, одноосібний виконавчий орган (Генеральний директор), ревізійна комісія. Члени Наглядової ради та Ревізійної комісії, Генеральний директор є посадовими особами ПАТ «Вепр». Вищим органом ПАТ «Вепр» є Загальні збори акціонерів.

Наглядова рада ПАТ «Вепр» є постійно діючим органом, який здійснює захист прав акціонерів у перерві між проведенням Загальних зборів і в межах компетенції, контролює і регулює діяльність Генерального директора та вирішує окремі питання, які законодавством та Статутом віднесені до її компетенції.

Виконавчим органом ПАТ «Вепр», що здійснює управління його поточною діяльністю, є Генеральний директор. Генеральний директор підзвітний Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Генеральний директор ПАТ «Вепр», перебуває у трудових відносинах з Товариством.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю ПАТ «Вепр» здійснюється Ревізійною комісією, яка обирається Загальними зборами акціонерів.

Схема організаційної структури управління ПАТ «Вепр» представлена в додатку А.

Об'єктом управління ПАТ «Вепр» є матеріальні, фінансові і трудові ресурси.

Досвід роботи ПАТ «Вепр» свідчить про те, що однією з головних конкурентних переваг є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням ПАТ «Вепр» є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової стратегії в ПАТ «Вепр» та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

Суб'єкт управління ПАТ «Вепр» на сьогодні усвідомлює, що конкурентна перевага товариства – це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом конкурентів, тому керівник хоче мати чітке уявлення про кадрові ресурси свого підприємства.

Достовірна інформація про кадрову ситуацію є основою для прийняття зважених управлінських рішень, гарантією зниження підприємницького ризику. Достатня забезпеченість ПАТ «Вепр» необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів надання послуг і підвищення ефективності їх виробництва. Зокрема, від забезпеченості ПАТ «Вепр» трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Збалансована кадрова політика є запорукою успіху діяльності і розвитку ПАТ «Вепр».

Трудові ресурси ПАТ «Вепр» складають дві категорії працівників: управлінський та виробничий персонал (табл. 2.1).

Загальна структура персоналу ПАТ «Вепр» по категоріях зайнятих за 2020 –2022 роки

Дані табл. 2.1 відображають, що у 2022 році в порівнянні з 2020 роком загальна чисельність персоналу ПАТ «Вепр» збільшилась на 13 осіб, а в порівнянні з 2021 роком – на 8 осіб. Протягом 2020-2022 років кількість керівників ПАТ «Вепр» значно збільшується.

У 2020 році в ПАТ «Вепр» працює 1 керівник, у 2021 році – 2, а в 2022 році керівні посади займають 3 працівника. Кількість спеціалістів протягом досліджуваного періоду залишилась майже незмінною і в 2022 році склала 4 особи. Кількість технічних службовців протягом 2020-2022 років збільшилась до 1 працівника.

Частка виробничого персоналу ПАТ «Вепр» протягом 3 років поступово зменшувалась. Так, у 2020 році цей показник був на рівні 83,33 %, у 2021 році – 82,76 %, а в 2022 році зменшився до 79,38 %.

Кількість виробничого персоналу на одного управлінця в ПАТ «Вепр» протягом досліджуваного періоду зменшилась з 5 до 4 осіб.

На наступному етапі дослідження соціальної підсистеми необхідно охарактеризувати освітню структуру персоналу ПАТ «Вепр» (табл. 2.2).

Освітня структура персоналу ПАТ «Вепр» за 2020 - 2022 роки

За даними табл. 2.2, можна зробити висновок, що освітній рівень управлінського персоналу ПАТ «Вепр» є досить високим. Усі працівники даної категорії мають вищу освіту чи закінчують її здобувати. У цілому більшість працюючих у ПАТ «Вепр» мають спеціальну професійну підготовку (56,76 % у 2022 році).

Виробничий персонал ПАТ «Вепр» протягом 2020-2022 років представлений працівниками, які мають середню освіту чи спеціальну

професійну підготовку. Лише 2 працівники даної категорії у 2022 році здобувають вищу освіту. Відносний рівень кваліфікованості управлінського персоналу ПАТ «Вепр» досить високий. Проте протягом 2020-2022 років цей показник знизився з 1,00 до 0,63.

На наступному етапі дослідження необхідно охарактеризувати персонал ПАТ «Вепр» за статтю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Статева структури персоналу ПАТ «Вепр» за 2020 - 2022 роки

Отже, за результатами проведеного аналізу в табл. 2.3 виявлено, що протягом 2020-2022 років персонал ПАТ «Вепр» формується в основному за рахунок чоловічої сили. Так, у 2020 році на підприємстві працювало 91,97 % чоловіків, у 2021 році – 93,1 %, а в 2022 році – 91,89 % чоловіків.

В структурі управлінського персоналу ПАТ «Вепр» протягом 2020-2022 років спостерігаються деякі зміни. У 2020 році управлінський персонал ПАТ «Вепр» представлений в рівній кількості чоловіками і жінками. Протягом наступних 2 років кількість чоловіків-управлінців перевищує кількість жінок з категорії управлінського персоналу. Виробничий персонал ПАТ «Вепр» представлений виключно чоловіками.

У табл. 2.4 наведено динаміку відносних показників руху персоналу показники плинності персоналу ПАТ «Вепр» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.4

Динаміка відносних показників руху персоналу ПАТ «Вепр» за 2020-2022 роки

Отже, інформація табл. 2.4 свідчить, що протягом 2020-2022 років у ПАТ «Вепр» коефіцієнт поновлення персоналу зменшився на 50,23 %, коефіцієнт вибуття персоналу збільшився на 9,25 %, коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 6,64 %, коефіцієнт абстентеїзму збільшився на 0,33 %, коефіцієнт

Коефіцієнт внутрішньої мобільності протягом 3 років залишився незмінним на рівні 0.

Фактори, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу ПАТ «Вепр» характеризують формування і використання різних категорій персоналу, від складу і кваліфікації яких залежить стійкість і розвиток підприємства. Формування цих факторів пов'язано з аналізом причин недостатньої ефективності діяльності всіх категорій персоналу (кваліфікація і професіоналізм працівників, їх небажання або нездатність забезпечувати максимальну корисність компанії, достатність коштів для оплати праці, нераціональність їх витрачання тощо); рівнем управління персоналом компанії; спрямованістю на збереження і розвиток інтелектуального потенціалу.

Надання конкурентоспроможних послуг забезпечує ПАТ «Вепр» одержання доходів, за рахунок яких покриваються витрати, сплачуються податки і збори та формується прибуток. Саме дохід підприємства слугує основою для розрахунку показників фінансових результатів діяльності. Тому доцільно провести аналіз та оцінку цих показників діяльності ПАТ «Вепр» за 2020-2022 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПАТ «Вепр» за 2020-2022 роки

Провівши аналіз в табл. 2.5, можемо охарактеризувати фінансові показники господарювання ПАТ «Вепр». Чистий дохід 2022 року на підприємстві зріс, в порівнянні з минулими роками аналізованого періоду – на 218 тис. грн., порівняно з результатом 2020 року та на 112 тис. грн. – в порівнянні з показником 2021 року. Інші доходи також збільшилась у 2022 р., порівняно з 2021 р., на суму 19 тис. грн.

Разом із цим, у 2022 році, в порівнянні з 2021 р., збільшились собівартість продукції – на 8 тис. грн. та стаття інших витрат – на 34 тис. грн.

I, як результат, спостерігається зростання чистого прибутку ПАТ «Вепр» у 2022 році на 76 тис. грн., порівняно з попереднім роком.

У табл. 2.6 надамо аналіз показників рентабельності ПАТ «Вепр» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності
ПАТ «Вепр» за 2020-2022 роки**

Можливі зіставлення прибутку з факторами, які на нього впливають, формують множину показників рентабельності. Вони відрізняються між собою за змістом та метою розрахунку. У табл. 2.6 показники рентабельності розраховані як виражене у відсотках відношення суми прибутку, отриманого за період до величини вкладеного капіталу, здійснених витрат, обсягу доходів та інших абсолютних показників. За даними табл. 2.6, у 2020-2022 роках спостерігається позитивна динаміка всіх показників рентабельності господарської діяльності ПАТ «Вепр».

Рентабельність сукупних активів у 2022 році підвищилась, порівняно з 2021 р., на 3,99%. На більший відсоток зросла рентабельність власного капіталу у 2022 р. – 13,42% відносно минулого року. Ще більшу позитивну різницю, в порівнянні з попереднім роком – на 21,48 % – має у 2022 р. рентабельність витрат. Показник рентабельності реалізації продукції 2022 р., порівняно з показником 2021 року, зріс на 3,11%.

Фактори, які сприяють фінансовій складовій стійкості ПАТ «Вепр» включають:

аналіз поточного рівня фінансової складової забезпечення стійкості (підтримка на нормативному рівні платоспроможності, фінансової незалежності, управління складом і структурою активів, управління складом і структурою фінансових ресурсів, стан компанії на ринку цінних паперів тощо);

оцінку ефективності заходів щодо попередження можливої шкоди від негативних впливів на фінансову складову стійкості;

планування комплексу заходів щодо забезпечення фінансової складової економічної стійкості та розробка рекомендацій щодо реалізації цих заходів;

наявність фінансування в бюджеті компанії щодо реалізації запропонованого комплексу заходів.

Фактори, які сприяють організаційній складовій стійкості ПАТ «Вепр», включають:

розробку ефективного планування і управління активами;

планування діяльності підрозділів компанії;

застосування ефективної ринкової стратегії;

використання ефективної цінової та кадрової політики;

налагоджування ділових відносин з місцевими органами влади на території присутності компанії;

недопущення або мінімізація наслідків форс-мажорних обставин, які залежать від компанії (страйк персоналу, припинення довготермінових зв'язків з постачальниками та споживачами тощо).

В умовах невизначеності ПАТ «Вепр» повинно забезпечити стійкість для збереження переваг у конкурентній боротьбі. Тому доцільно проаналізувати та оцінити конкурентну стратегію ПАТ «Вепр».

2.2. Аналіз та оцінка конкурентної стратегії ПАТ «Вепр»

Основою ринкових відносин в галузі автомобільного транспорту є конкуренція автотранспортних підприємств як виробників транспортної продукції за ринок збуту своєї продукції, тобто перевезення вантажів і послуги, з метою отримання високих фінансових результатів (доходів, прибутку).

Конкуренція автотранспортних послуг – це суперництво між господарюючими суб'єктами автомобільного транспорту, що визначається поточною стадією свого життєвого циклу і прогностичним аналізом, що намічає шляхи її подальшого розвитку. Поняття і уявлення про конкурентоспроможність послуг автомобільного транспорту зводиться до відмінності певних властивостей надаваних послуг одного господарюючого суб'єкта автомобільного транспорту в порівнянні з іншим.

Конкурентоспроможність розглядається як відносна оцінка переваги автотранспортних послуг, яка дозволяє з більшою ефективністю задовольняти потреби споживачів [4]. Конкурентоспроможність виявляє переваги рівня якості автотранспортних послуг ПАТ «Вепр» перед аналогічними конкурентами.

Конкурентоспроможність характеризує здатність ПАТ «Вепр» протистояти іншим послугам цього ж призначення на певному сегменті ринку автотранспортних послуг. Таким чином, можна зробити висновок, що конкуренція на ринку автотранспортних послуг сприяє наданню більш конкурентоспроможних послуг ПАТ «Вепр». Вона визначається якісними і вартісними значеннями надаваних автотранспортних послуг, які всебічно «оцінюються» споживачами за значимістю, задоволеністю, витратами.

Конкурентна стратегія дає змогу дати відповідь на питання, як ПАТ «Вепр» конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі.

На основі проведеного аналізу об'єкта дослідження – ПАТ «Вепр» сформовано висновок, що конкурентні стратегії товариства розробляються і реалізуються в межах системи конкурентоспроможності ПАТ «Вепр» на основі системно-процесного підходу до управління, що схематично представлено на рис. 1.1.

Основними складовими елементами системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «Вепр» можна визначити такі: розробка концепції управління конкурентоспроможності автотранспортного

підприємства, формування конкурентного потенціалу та системи конкурентних переваг підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю автотранспортних послуг, комплексний механізм реалізації конкурентних переваг підприємства.

Основними факторами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що впливають на формування конкурентного потенціалу та системи конкурентних переваг автотранспортного підприємства, є фактори зовнішнього середовища (ціни на матеріально-технічні ресурси, матеріально-технічне постачання, природно-кліматичні умови, стан доріг, норми амортизаційних відрахувань) та внутрішнього середовища (ефективність використання рухомого складу, трудових ресурсів, дотримання режиму економії, удосконалення менеджменту, удосконалення та впровадження наукової організації праці).

Рис. 1.1. Схема управління конкурентоспроможністю ПАТ «Вепр» на основі системно-процесного підходу

Діюча система управління конкурентоспроможністю ПАТ «Вепр» дозволяє вчасно враховувати і реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства і тим самим забезпечити високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища; систематизувати вхідні і вихідні інформаційні потоки по циклах управління; оперативно використовувати отриману інформацію в системі управління; забезпечити успішне функціонування, фінансову стабільність і розвиток підприємства у конкурентному середовищі автотранспортних послуг; збільшити доходи та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більше важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою діяльності

транспортних підприємств. Високі досягнення ПАТ «Вепр» на ринку будуть лише у тому випадку, якщо воно зможе досягти конкурентних переваг на ринку транспортних послуг, опираючись на головні фактори успіху.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході до цього складного явища і враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств конкурентів.

Конкурентними перевагами на досягнення і утримання яких орієнтується ПАТ «Вепр» є такі:

економічна – висока середньогалузева норма прибутку, наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність підприємства, значна частка ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін;

кваліфікаційна – професійність, активність персоналу, схильність до нововведень, високий рівень надання послуг;

техніко-технологічна – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу, технологія формування логістичних маршрутів;

організаційна – прогресивність організаційної структури, високий рівень ділової репутації підприємства, сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

соціальна – високий рівень охорони та безпека праці та соціально-економічного розвитку персоналу, професійна ділова етика, екологічна та природоохоронна діяльність, відповідальність перед споживачами, відповідальність перед суспільством.

Процес формування тарифної (цінової) політики ПАТ «Вепр» включає наступні етапи:

визначення цілей ціноутворення (стратегія виживання, отримання максимального прибутку, завоювання лідуєчих позицій за якістю автопослуг тощо);

оцінка попиту на автопослуги (застосування маркетингової політики);
аналіз структури витрат;
вивчення тарифів і ринкових позицій конкурентів;
вибір методу ціноутворення;
встановлення тарифу (ціни).

Розроблені тарифи коригуються у відповідності до попиту на автопослуги і пропозиціями конкурентів.

Аналіз сильних і слабких сторін, що характеризує дослідження внутрішнього середовища ПАТ «Вепр», є базою для подальшого вдосконалення діяльності, оскільки можливості і переваги необхідно нарощувати і підсилювати, а дії загроз та слабких сторін – знижувати, виключати їх негативний вплив або перетворювати в свої переваги.

Внутрішнє середовище ПАТ «Вепр» можна характеризувати враховуючи такі фактори: процес надання послуг, організація, фінанси, кадри, маркетинг, логістика тощо.

Основними слабкими сторонами ПАТ «Вепр» є спрацювання рухомого складу, простої рухомого складу, застаріла матеріально-технічна база, застаріле устаткування, велика частина застарілого технологічного обладнання та технологій з технічного обслуговування та ремонту, вузький перелік транспортних послуг, порівняно низький рівень якості транспортних послуг, що надаються, погано скоординована система комунікацій.

Результати аналізу сильних сторін ПАТ «Вепр» дали можливість виокремити такі основні з них: кваліфікований кадровий склад, досвід роботи, імідж надійного партнера, сприятлива репутація, орієнтованість керівництва на оновлення транспортних послуг, наявність спеціалізованого рухомого складу, наявність ремонтно-технічної інфраструктури, налагоджена система комунікацій зі споживачами тощо.

На загальнодержавному рівні можливості та загрози ПАТ «Вепр» характеризують за такими факторами: економіка, політика, законодавство, науково-технічний прогрес, природно-географічні фактори, демографія,

соціально-культурні фактори тощо. До факторів мікросередовища, які впливають на рішення в діяльності підприємства, відносяться: споживачі транспортних послуг, постачальники, посередники, конкуренти, фінансові інститути, інвестори, органи державного управління, громадськість.

Характеризуючи конкурентну ситуацію на транспортному ринку, варто звернути увагу на те, що в умовах ринкової економіки конкуренція набуває якісно нових рис, оскільки тепер усі види транспорту розвиваються за рахунок власних джерел фінансування. Конкуренція на ринку транспортних послуг у зв'язку з виникненням безлічі дрібних приватних компаній та активним освоєнням східного напрямку перевезень іноземцями, у поєднанні з жорсткою податковою політикою і подорожчанням ресурсів, поставили транспортні підприємства перед необхідністю мобілізувати всі внутрішні резерви. Очевидним є те, що ефективна діяльність транспортних підприємств вже неможлива без широкого використання інформаційних технологій і персональних комп'ютерів. Найвищий рівень конкуренції спостерігається в сегменті транспортно-експедиторських послуг, що пов'язано з великою кількістю компаній, що працюють в сфері організації вантажоперевезень, і досягненням відносного балансу між попитом і пропозицією на ринку.

Для того щоб вірно виробити стратегію і правильно вибрати той чи інший її варіант необхідний всебічний багатоаспектний аналіз всіх умов і ресурсів ПАТ «Вепр». З цією метою був проведений SWOT-аналіз ПАТ «Вепр».

ПАТ «Вепр» здійснює перевезення вантажів як по території України, так і за її межами. Міжнародні перевезення здійснюються автомобілями закордонного виробництва, які відповідають нормам Euro-2 та Euro-3. Крім того ПАТ «Вепр» надає додаткові послуги з експедиції вантажів, технічного обслуговування та ремонту автомобілів, складування та зберігання вантажів, послуги платної стоянки легкових та вантажних автомобілів. На сьогоднішній день парк рухомого складу ПАТ «Вепр» є досить

різноманітним і включає як базові автомобілі, так і спеціалізований рухомий склад.

В його склад входять бортові вантажні автомобілі та автомобілі-фургони різної вантажопідйомності, самоскиди, автомобілі-борошновози та автомобілі-бензовози. Однак, в основному, наявний рухомий склад є досить застарілим, а середній вік більшості груп знаходиться в межах 8-16 років.

Передумовою розробки проектів технічного розвитку є визначення ефективності роботи ПАТ «Вепр». Для цього найдоцільніше провести SWOT-аналіз. Для проведення SWOT-аналізу перш за все необхідно визначити сильні та слабкі сторони ПАТ «Вепр», можливості та загрози ринку.

Перелік найбільш значущих факторів для ПАТ «Вепр» наведено в табл. 2.7.

На основі даних табл. 2.7 будується матриця SWOT-аналізу, яка визначає взаємозв'язки сильних і слабких сторін підприємства із можливостями та загрозами ринку (табл. 2.8), на основі якої формуються найбільш доцільні стратегії розвитку ПАТ «Вепр» та розробляються заходи з мінімізації загроз для господарської діяльності.

Таблиця 2.7

Базова матриця SWOT-аналізу ПАТ «Вепр»

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновки, що найпріоритетнішими напрямками розвитку ПАТ «Вепр» є збільшення обсягів перевезень на ринках нафтопродуктів та мінеральних будівельних матеріалів.

Таблиця 2.8

Комплексна матриця SWOT-аналізу ПАТ «Вепр»

Для визначення факторів зовнішнього середовища, які найбільш впливають на вибір стратегії розвитку ПАТ «Вепр» проведено їх дослідження. Методичною базою дослідження були експертний метод і методи математичної обробки статистичних даних.

Перед початком складання анкети використовувалося вільне інтерв'ю, яке дало можливість зробити висновок про актуальність окремих аспектів проблеми та особливостях ставлення до неї експертів, що в подальшому вплинуло на формулювання питань анкети.

Групі експертів, які пропрацювали в галузі від 5 до 20 років, та складалася з керівництва даного підприємства, був запропонований перелік факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на ПАТ «Вепр».

Дані фахівці розташували фактори за рангами, залежно від ступеня впливу кожного на стратегію розвитку ПАТ «Вепр». Перший ранг експерти повинні були привласнити тому фактору, який, на їх думку, робить найбільший вплив. Одинадцятий ранг, відповідно, тому фактору, вплив якого мінімальний і тому не враховується в ПАТ «Вепр» при виборі стратегії. Щоб оцінити, наскільки добре думки експертів узгоджуються між собою, використовували коефіцієнт конкордації М.Кендела. У нашому випадку 7 експертів оцінювали ступінь впливу на вибір стратегії розвитку ПАТ «Вепр» факторів зовнішнього середовища, при цьому значення коефіцієнта конкордації склало $W = 0,78$, що відображає добру узгодженість думок експертів.

Після обробки результати експертного опитування представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Групування факторів зовнішнього середовища залежно від ступеня впливу на ПАТ «Вепр»

Як видно з табл. 2.8, найбільш значущим фактором зовнішнього середовища для даного підприємства є економічний. Це пояснюється перш за все економічною кризою, яка призвела до того, що практично всі сегменти споживчого ринку, які обслуговувало ПАТ «Вепр», стали неплатоспроможними, а також до великих накладних витрат, неможливості отримати кредит в банку для оновлення рухомого складу й іншим проблемам: знизилася купівельна здатність населення, а рівень витрат підприємств залишився на колишньому рівні.

Враховуючи це, для ПАТ «Вепр» досить важливим є вибір стратегії та відповідного проекту розвитку, який забезпечував би залучення по можливості мінімальних інвестицій при заданому рівні ефективності.

Формування напрямів удосконалення процесу розробки конкурентної стратегії Публічного акціонерного товариства «Вепр» є наступним завданням кваліфікаційного дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВЕПР»

3.1. Комплексний підхід до застосування методів оцінки конкурентної стратегії ПАТ «Вепр»

Вибір та застосування методів формування стратегії ПАТ «Вепр», в першу чергу, залежать від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача. Зокрема, у процесі стратегічного аналізу ПАТ «Вепр», для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу.

При здійсненні аналізу ПАТ «Вепр» або/і на бізнес-рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу) використовують формальні методи. Для ПАТ «Вепр» доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів доцільно умовно виокремити три групи (рис. 3.1):

методи, які характеризують ринкові позиції ПАТ «Вепр» (продукції);

методи, які характеризують рівень менеджменту ПАТ «Вепр»;

методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності ПАТ «Вепр».

Рис. 3.1. Методи формування конкурентних стратегій ПАТ «Вепр» [розроблено за джерелами 18; 28; 32; 58]

Серед методів, які характеризують ринкові позиції ПАТ «Вепр» (продукції) доцільно зазначити 2 групи: формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства та матричні (портфельні) методи.

Розглянемо сутність кожного із методів з точки зору можливостей його застосування, переваг та недоліків у розрізі зазначених груп. Переваги та недоліки, а також доцільність застосування формальних моделей дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) ПАТ «Вепр» систематизовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу)
ПАТ «Вепр» [розроблено за джерелами 16; 38; 42; 58]**

Модель конкурентної переваги. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована М. Портером [61]. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги ПАТ «Вепр»: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах, диференціації та спеціалізації. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що ПАТ «Вепр» вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Модель продукт – ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів ПАТ «Вепр» і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної

стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу ПАТ «Вепр» залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо ПАТ «Вепр» діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо ПАТ «Вепр» діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці ПАТ «Вепр», що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок.

Модель накопиченого досвіду. Модель (крива) накопиченого досвіду використовується для формування конкурентної стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка ПАТ «Вепр» в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища ПАТ «Вепр» у відповідному секторі економіки і на ринку.

Модель ЖЦП (життєвого циклу продукту, попиту). Модель дозволяє сформулювати в ПАТ «Вепр» стратегію в сфері «продукт – ринок». На основі моделі ЖЦП здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях ЖЦП (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій ЖЦП відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку). ЖЦП визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій

та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного продукту різні.

Модель ЖЦП має певні обмеження:

вона є тавтологічною, тобто ґрунтується на темпах зростання продажу для визначення фази циклу, а потім використовує ці дані для передбачення продажу;

життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища;

ЖЦП не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до затухання.

Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар.

Модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій). Застосування моделі ЖЦТ дозволить ПАТ «Вепр» в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва.

Переваги та недоліки, а також доцільність застосування матричних методів в ПАТ «Вепр» систематизовано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Застосування матричних (портфельних) методів у ПАТ «Вепр»

[розроблено за джерелами 11; 28; 33; 48]

Метод Бостонської консалтингової групи (BCG). В основу методу покладена матриця BCG, яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності ПАТ «Вепр» в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу в цілому. Вона дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу (СЕЕ) (напряму діяльності, стратегічній зоні господарювання (СЗГ), продукту) ПАТ «Вепр», тобто стратегічну позицію бізнесу (СПБ) ПАТ «Вепр», і, на основі аналізу цієї позиції, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами.

Метод (модель) McKinsey, або матриця McKinsey. В основі методу удосконалена матриця BCG, яка призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу, стратегічних зон господарювання. Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції ПАТ «Вепр» і сформуванати стратегію по кожному напрямку діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку.

Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM). В основі методу удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі та може застосовуватись на будь-якій фазі ЖЦП. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі) і конкурентоспроможність ПАТ «Вепр». Критерієм стратегічного вибору в матриці BCG виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено

поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій.

Модель Hofer/Schendel. Модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Метод ADL. В основі методу лежить матриця, яка побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією ПАТ «Вепр» на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція ПАТ «Вепр» розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі, проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства: граничну; слабку; середню; сильну; домінуючу. Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу підприємства по даним продуктам: стратегія розвитку стратегія селекції; стратегія відмови.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric». У методі здійснено спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість ПАТ «Вепр». Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху ПАТ «Вепр». Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином, північноамериканських та європейських компаній. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Фактори

поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація. Отже, модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток ПАТ «Вепр».

За результатами аналізу проводиться розробка напрямів діяльності зі створення нових або посилення існуючих конкурентних переваг в ПАТ «Вепр». Відповідно, можна виділити три основних напрями:

1. Підвищення операційної ефективності. Воно може бути досягнуто шляхом оптимізації виконання окремих видів діяльності і роботи ПАТ «Вепр» в цілому за допомогою найкращого поєднання ресурсів, уже доступних на ринку. Серед способів підвищення операційної ефективності можна вказати на можливість використання найкращих з доступних технологій та факторів виробництва, практик та інструментів менеджменту, застосування бенчмаркінгу, аутсорсингу, систем управління якістю тощо. Якщо ПАТ «Вепр» вдається досягти більш високої операційної ефективності, ніж у конкурентів, то створюється нова або посилюється існуюча конкурентна перевага. Однак підвищення операційної ефективності має і свою межу, відому як межа продуктивності (максимальна цінність для споживача, яка може бути досягнута при даних витратах із застосуванням наявних ресурсів при їх оптимальному використанні).

2. Покращення інноваційної діяльності – це досить дієвий і практично безвідмовний спосіб створення конкурентних переваг. Розробка нових унікальних технологій і матеріалів дозволяє отримувати переваги над конкурентами як у виробництві, так і у властивостях (якості) вироблених товарів та послуг. Одночасно інновації сприяють суттєвому підвищенню продуктивності праці і надають нові можливості для підвищення операційної ефективності. Конкурентні переваги, досягнуті за рахунок інновацій, як правило, стійкіші, ніж досягнуті за допомогою підвищення операційної ефективності, за рахунок можливості патентного захисту, що, безумовно, ускладнює можливості копіювання конкурентами інтелектуальних, технічних та технологічних здобутків підприємства.

3. Удосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Вепр», яка повинна чітко позиціонувати його цілі і закріплювати відмінності від підприємств-конкурентів. Конкурентний потенціал, досягнутий за рахунок вибору і послідовної реалізації перспективних конкурентних переваг для даного підприємства, є запорукою вдалої конкурентної стратегії, заснованої на унікальному поєднанні ретельно підібраних видів діяльності.

Тенденції трансформації в країні зумовлені множинними реформами та інституційними перетвореннями, що призводять до невизначеності зовнішніх і внутрішніх впливів на конкурентне середовище, непередбачуваних процесів здійснення відтворення та розвитку. У таких умовах управління розвитком ПАТ «Вепр» стає дедалі ризикованим, що вимагає застосування адаптивного підходу до вибору стратегії. Тому доцільно розробити адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії в ПАТ «Вепр».

3.2. Адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії ПАТ «Вепр»

Адаптація можлива лише тоді, коли відомі характеристики простору, в якому функціонує ПАТ «Вепр» та можливо врахувати напрями його взаємодії. На сучасному етапі розвитку України сформоване ринкове середовище із високою невизначеністю стану та поведінки елементів (складових), що створює перешкоди для прийняття вчасних управлінських рішень. Адаптивне управління в таких умовах господарювання забезпечить підтримування зайнятих позицій ПАТ «Вепр» і дозволить прийняти управлінські рішення щодо вибору необхідної конкурентної стратегії розвитку.

Адаптацію в широкому значенні розуміють як пристосування системи до зміни умов. Адаптивне управління – це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі

накопичення інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи [29].

Значний вплив має зовнішнє середовище, яке динамічними змінами визначає напрями конкурентної боротьби. Адаптація є процесом пристосування ПАТ «Вепр» до зовнішніх мінливих умов та передбачає систему організаційно-економічних і соціальних регуляторів та має на меті забезпечення стійкості функціонування організації в довгостроковій перспективі.

Успішність та ефективність визначення адаптаційного потенціалу базується на ґрунтовному дослідженні як зовнішнього, так і внутрішнього середовища ПАТ «Вепр», а також на врахуванні рівня розвитку конкретного регіону, в якому функціонує підприємство.

Адаптивне управління з'явилося як об'єктивна необхідність для узгодження різноспрямованих впливів в умовах розвитку ринкової економіки. Появу адаптивного управління пов'язують із необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин. Такі ситуації активізують комунікативні стосунки й змінюють внутрішні механізми управлінського процесу. Тому на основі логічного аналізу соціальної взаємодії вчені розробили концепцію спрямованої самоорганізації, що створює механізм адаптивного управління [20; 58].

Підхід до розробки та імплементації вибраної стратегії посилить позиції ПАТ «Вепр» на конкурентних ринках, забезпечить ефективність елементів його організаційно-управлінської системи. Тому адаптивне управління може розглядатись як окремий вид управління, який є гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищі за допомогою нових інструментів і методів управління.

Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направлено на функціонування й розвиток ПАТ «Вепр» у конкурентному середовищі.

Оскільки зміни в зовнішньому середовищі відбуваються постійно, то здійснення адаптації стає закономірним процесом функціонування та розвитку ПАТ «Вепр» незалежно від стадії життєвого циклу наявного стратегічного набору. Тому інформаційне забезпечення активного використання методів адаптивного управління має ґрунтуватися на постійному моніторингу елементів економічного простору в динамічному аспекті на певному відрізку часу та створювати цілісну інформаційну систему, що відповідає вимогам і дозволяє підвищити оперативність, точність і наукову обґрунтованість використання відповідних методів, які дають змогу оцінювати інформаційні потоки ПАТ «Вепр».

У даному контексті акцент на характеристиці простору як соціогуманітарного підкреслює важливість відповідних інтересів та відносин, а також необхідність керівників при прийнятті рішення спиратись на пріоритетність індивідуальних потреб у виробничій та соціальній сферах. Пошук оптимальної моделі дотримання вимог сприятиме якості планування складових зовнішнього та внутрішнього простору з метою запобігання загроз, які породжуються конфліктами різного роду [29]. Особливо це важливо для ПАТ «Вепр» при здійсненні змін та формуванні конкурентних стратегій, здатних гнучко пристосувати його до трансформаційних процесів в економіці країни та умов зовнішньоекономічної діяльності залежно від їхніх розмірів, приналежності до галузі, наявності унікальних ресурсів, які використовуються у виробництві.

Важливою передумовою формування системи адаптивно-реноваційного підходу в управлінні діяльністю ПАТ «Вепр», поряд з визначенням пріоритетних інтересів, є ідентифікація загроз їх реалізації. Від того, як точно і повною мірою визначено склад загроз фінансовим інтересам, оцінено рівень інтенсивності їх прояву та можливого збитку, залежить ефективність побудови всієї системи управління діяльністю ПАТ «Вепр». Забезпечення управління діяльністю ПАТ «Вепр» на основі адаптивного підходу доцільно розглядати як процес запобігання будь-яким збиткам від

негативних впливів внутрішніх і зовнішніх чинників на різні аспекти діяльності. Саме запобігання збиткам від управлінської діяльності підприємства, котрі вочевидь загрожують прибутковості ПАТ «Вепр», так можуть бути і потенційними, складає ефективний результат управлінської діяльності із забезпечення її прибутковості та стійкості [29].

Функціонування ПАТ «Вепр» значною мірою залежить від зовнішнього економічного середовища та характеристик економічної системи держави. Теоретично обґрунтовано, що ПАТ «Вепр», розвиваючись, проходить кілька етапів: спеціалізація на виробництві конкретної продукції; інтеграція по горизонталі або вертикалі для завоювання лідируючих позицій у конкретному сегменті ринку; диверсифікація в суміжні або несуміжні галузі [2]. Це так звані стратегічні альтернативи розвитку ПАТ «Вепр», на підставі яких можливо досягнення ефективності використання наявних ресурсів, які створюють його потенціал.

На практиці етап інтеграції може бути пропущений, і ПАТ «Вепр» диверсифікує свою діяльність без інтегрування з іншими суб'єктами господарювання. Поточна стабільність ПАТ «Вепр» визначається на конкретний момент часу; потенційна пов'язана з трансформаційними процесами та формується в економічному просторі, що постійно виникають у середовищі функціонування ПАТ «Вепр»; формальна стабільність підтримується нормативно-законодавчою базою держави ззовні; реальна стабільність визначається тими конкурентними умовами ринку, які допомагають підтримувати основне функціональне призначення ПАТ «Вепр» – розширене відтворення та розвиток ринку [56].

Таким чином, саме спеціалізація та диверсифікація є для ПАТ «Вепр» альтернативними стратегіями. Якщо розглядати ці стратегії відособлено одну від одної, то перш за все необхідно вивчити їх характерні риси, переваги, недоліки.

Одним із визначень поняття спеціалізації є «зосередження діяльності на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних

операціях або видах продукції, що випускається» [14]. Виробничі переваги спеціалізації полягають в скороченні втрат часу і витрат, у більш ефективному використанні спеціалізованої техніки, що створює основу для розвитку технологій у галузі. По суті, поглиблення спеціалізації сприяє формуванню так званих ключових компетенцій, тобто особливих умінь. Але наявність явних переваг спеціалізації не применшує її недоліків, основним з яких вважаємо відсутність гнучкості ПАТ «Вепр» в умовах різких змін структури споживчого попиту.

Досить багато досліджень проведено з питання диверсифікації діяльності підприємств. У існуючих численних визначеннях підкреслюються різні аспекти цього процесу. Під диверсифікацією діяльності більшість економістів розуміють розширення сфер діяльності суб'єкта господарювання, які, як правило, не мають функціональних зв'язків між собою і з основним напрямком діяльності [17].

Передумови диверсифікації діяльності ПАТ «Вепр» обумовлені зниженням споживчого попиту на продукцію, у зв'язку з чим у рамках існуючого бізнесу воно не може досягти стратегічних цілей розвитку. Не менш важливим для прийняття рішення щодо стратегічного набору є наявність високого рівня ризику здійснення діяльності на конкретному сегменті ринку, значення якого може бути розраховане на основі вивчення динаміки частки продажів продукції, що припадає на одного контрагента. Конкурентна стратегія, обґрунтована з використанням адаптивного підходу, включає конкурентні переваги, визначені для конкретного сегмента ринку, має характеризувати здатність товарів чи послуг задовольнити необхідну потребу та дозволити використати економічний, технічний, організаційний потенціал ПАТ «Вепр» (рис. 3.2).

Разом з тим, наявність тимчасово невикористаних фінансових ресурсів сприяє більш вільному маневруванню при формуванні та реалізації конкурентної стратегії ПАТ «Вепр».

Рис. 3.2. Модель формування конкурентної стратегії ПАТ «Вепр» на основі адаптивного підходу [розроблено за джерелами 9; 22; 41; 69]

Зазначені елементи як потенціалу, так і конкурентної стратегії не завжди дозволяють оцінити можливості ПАТ «Вепр» щодо її здійснення, особливо якщо вона включає диверсифікацію діяльності, впровадження нововведень, визначений ступінь диференціації товарів, доцільну сегментацію ринку, швидке реагування на зміни потреб ринку. Проведення контролю та моніторингу імплементації конкурентної стратегії доцільно поєднувати з використанням методу, заснованому на обраному критерії, яким має бути економічний показник, що дозволяє оцінити потенціал розширення сфер бізнесу ПАТ «Вепр» у вибраній галузі.

Органічне поєднання зовнішнього та внутрішнього середовища ґрунтується на пошуку оптимального балансу впливів на внутрішнє середовище, які доцільно систематизувати в послідовність етапів формування конкурентної стратегії з їх змістовним наповненням, що служитиме підставою для коригування функціонального наповнення організаційної структури ПАТ «Вепр», а саме:

Етап 1. Створення (можливо шляхом реструктуризації) спеціалізованих бізнес-одиниць на базі існуючих підрозділів ПАТ «Вепр» для задоволення потреб відповідного сегмента.

Етап 2. Диверсифікація діяльності бізнес-одиниць в суміжні галузі у випадку недостатнього завантаження виробничого потенціалу.

Етап 3. Створення нових бізнес-одиниць для реалізації вибраного стратегічного набору в різних сегментах вибраних ринків.

Етап 4. Оптимізація процесу запуску стратегій спеціалізації та диверсифікації в просторі та часі.

Етап 5. Комплаєнс (відповідність вимогам) часових аспектів та просторової залежності впровадження конкурентних стратегій щодо узгодження управлінських дій між бізнес-єдиницями.

Етап 6. Внесення відповідних коригувань у конкурентну стратегію на основі використання методів управління змінами.

Сутність конкурентної стратегії ПАТ «Вепр» розкривається в її функціях, обумовлених функціями управління: ☐

функція планування полягає у визначенні того, якими мають бути цілі конкурентної стратегії та що треба робити для їх досягнення. Планування – це не одноразова дія, а постійний процес. План має не ставати догмою, а постійно коригуватись на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;

☐ організаційна функція полягає в забезпеченні процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії необхідними для функціонування обладнанням, матеріалами, фінансуванням, трудовими ресурсами, найважливішим елементом чого є навчальна підготовка менеджера;

функція мотивації пов'язана з використанням матеріальних і моральних стимулів, за допомогою яких спрямовується поведінка людей, активізуються і заохочуються їх дії у процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Організація системи стимулювання передбачає єдність використання моральних і матеріальних стимулів; ☐

функція координації забезпечує узгодженість робіт усіх ланок системи управління і фахівців у процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії. Вона виступає у формі доцільної соорганізованості дій фахівців;

контрольна функція полягає у визначенні тенденцій розробки конкурентної стратегії, виявленні зовнішніх і внутрішніх чинників, що негативно впливають на процес стратегічного управління, і розробці пропозицій щодо їх усунення або нівелювання дії.

Слід також відокремити специфічні функції конкурентної стратегії ПАТ «Вепр», яка формується на підставі адаптивного підходу, а саме:

інформаційну функцію, яка полягає в централізації, систематизації та обробці просторової інформації, у формуванні на її основі рекомендацій щодо підвищення ефективності розробки й організації конкурентної стратегії;

адаптивну функцію, яка полягає в безперервному пристосуванні конкурентної стратегії до просторових чинників впливу з метою використання нових можливостей і захисту підприємства від негативного впливу; [2]

просторову функцію, яка полягає у можливості виявити та описати певні обмеження і впливи чинників зовнішнього середовища у тривимірному просторі на внутрішнє середовище через просторово корелюючі випадки, які представляють ці обмеження та впливи щодо мобільності ресурсів, і розробити заходи щодо адаптації підприємства до змін у характеристиках простору та прийняття управлінських рішень.

Отже, модель формування конкурентної стратегії ПАТ «Вепр» на підставі адаптивного підходу дозволить консолідувати в єдиному просторі можливість адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі через реалізацію конкурентної стратегії, особливо якщо вона ґрунтується на визначених функціях. Визначені етапи дозволяють розробити та здійснити основні заходи щодо імплементації конкурентної стратегії у визначеному сегменті ринку.

Найбільш типовими джерелами новацій, які можуть змінити розклад конкурентних сил для ПАТ «Вепр» є такі.

1. Нові технології. Зміна технології може створити можливості для розробки товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливим нововведенням. Зміна лідерства найімовірніше відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює старіння знань та фондів колишніх лідерів.

2. Нові чи змінені потреби споживачів. Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їх бачення ідеального товару, послуги різко змінюється. Ті фірми, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися не в змозі відреагувати належним чином, бо це вимагає створення нового ланцюга цінності.

3. Зміна вартості або доступності ресурсів. Конкурентна перевага часто переходить від одного гравця до іншого через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва. Гнучкий менеджмент домагається конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до старих умов.

4. Поява нових сегментів. Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегруповання існуючих сегментів. Тут є можливість не лише вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний, спосіб випускати деякі види продукції.

5. Зміни в законодавчому регулюванні. Зміна політики уряду в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, – ще один поширений стимул для новацій. Існуючі лідери ринку пристосувались до певних правил гри, і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

На рівні реалізації стратегії конкурентні переваги з'являються, коли ПАТ «Вепр» діє за окремим напрямками – поява нових способів ведення бізнесу, введення нових процедур, нових технологій та інше. Відповідність та взаємопов'язаність різних стратегічних дій також важлива для того, щоб блокувати спроби копіювання конкурентних переваг.

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, ПАТ «Вепр» повинно розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати та утримувати конкурентну перевагу, запропонувавши товари, послуги вищої

споживчої цінності. В ПАТ «Вепр» необхідним є формування стратегічного набору (системи стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Систему конкурентних стратегій ПАТ «Вепр» відображено на рис. 3.3.

Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів усередині ПАТ «Вепр» або видів товарів, послуг можуть бути потрібні різні стратегії. ПАТ «Вепр» повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи його положення в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Рис. 3.3. Система конкурентних стратегій ПАТ «Вепр» [розроблено за джерелами 11; 29]

Але, якщо ПАТ «Вепр» сфокусувало свою діяльність та вирізнилось із поміж інших підприємств на ринку, необхідно забезпечити напрями досягнення того, щоб це працювало і надалі. ПАТ «Вепр» повинно постійно оновлювати свою стратегію.

Таким чином, успіх ПАТ «Вепр» на ринку залежить від двох головних чинників: з одного боку – задоволення попиту споживачів на товари чи послуги, а з іншого боку – у центрі її уваги повинна бути правильний вибір, розробка і реалізація власної конкурентної стратегії. Така стратегія повинна враховувати характер і потенціал конкуруючих сил ринку, сил які формують і відслідковують динаміку ринку, дифузю споживачів і конкурентів у маркетинговому середовищі.