

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ
У СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ**

У статті побудовано класифікацію конкурентних стратегій та послідовність формування конкурентної стратегії. Визначено та обґрунтовано етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств зв'язку України.

The article it is constructed classification of competitive strategy and sequence of formation of competitive strategy. Development cycles and realisations of competitive strategy of the enterprises of branch of communication are defined and proved.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, класифікація, етапи розробки та реалізації стратегії.

Постановка проблеми. Сучасне конкурентне середовище диктує суб'єктам ринку все нові і нові правила конкурентної поведінки, перетворюючи та вдосконалюючи її традиційні форми, тому при встановленні конкурентних переваг важливий системний підхід, що забезпечує облік і виділення найбільш важливих факторів, які діють на порівняльні об'єкти. Конкурентні переваги визначають конкурентну ринкову позицію підприємства. Для того, щоб зберегти свої позиції на висококонкурентному ринку та розвивати свій бізнес підприємства мають проводити адекватні стратегічні та оперативні зміни в рамках своїх конкурентних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування та реалізації конкурентних стратегій присвячені праці таких зарубіжних вчених як: М. Портер, А. Літл, Ф. Котлер, Г. Азоев, І. Ансофф, М. Книш, Л. Раменський, А. Кузнецов, та вітчизняних авторів: І. Должанський, В. Герасимчук, Н. Куденко, Г. Кіндрацька та інших [1-10]. Проте, актуальність і багатогранність процесу формування та реалізації стратегій у різних галузях господарювання вимагає здійснення нових досліджень у даному напрямку.

Метою статті є систематизація теоретичних основ формування конкурентних стратегій підприємств галузі зв'язку України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж перейти до розгляду існуючих конкурентних стратегій, доцільно визначитись з їх місцем та взаємозв'язком із загальною стратегією підприємства. На нашу думку, вирішення цього питання лежить у площині ієрархічного підходу до побудови стратегії підприємства. Базовим підходом можна вважати класифікацію стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень запропоновану І. Ансоффом [1], який виділяє наступні рівні:

1. Корпоративна стратегія – це загальний план управління, який розповсюджується на всю компанію та охоплює всі напрями її діяльності, яка складається із дій, які направлені на затвердження позицій компанії в різних сферах її діяльності та підходів щодо управління справами компанії.

2. Ділова (конкурентна) стратегія – це стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та направлені на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні). Вона показує як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги.

3. Функціональна стратегія – це стратегія, що відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери діяльності.

4. Операційна стратегія – це стратегія, яка концентрується на ще більш конкретніших стратегічних ініціативах та підходах до управління ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних задач, які мають стратегічну важливість.

Всі зазначені види стратегій взаємопов'язані. Умовою успішного функціонування підприємства на ринку є обґрунтування та реалізація стратегій на кожному рівні управління. Отже, загальна стратегія підприємства завжди базується на вибраних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальною та конкурентними стратегіями прямий: вибираючи загальноконкурентну стратегію підприємство визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Крім того можливим є об'єднання загальних та загальнокорпоративних стратегій, яке залежить від характеристик самого підприємства, загальної конкурентної позиції підприємства та інших чинників.

Вивчення літературних джерел [1–9] та досвіду господарювання підприємств на ринку показує, що існують різноманітні класифікації конкурентних стратегій. Оскільки єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів не існує, вважаємо доцільною їх систематизацію, оскільки вони є визначними при побудові механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у будь-якій галузі в тому числі і в галузі зв'язку України, розглянемо у табл. 1.

Як свідчить аналіз літературних джерел [7, 9] широкий спектр конкурентних стратегій (стратегій ринкової конкуренції) об'єднують в систему конкурентних стратегій, яку визначають, як сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Слід наголосити на тому, що система конкурентних стратегій містить значну сукупність їх різновидів, у той же час таке розмаїття конкурентних стратегій не свідчить про їх взаємовиключення. У широкому спектрі різновидів, окремі конкурентні стратегії взаємодоповнюють одна одну. Логічною, на нашу думку, є реалізація загальної послідовності формування конкурентної стратегії підприємства (рис. 1).

Класифікація конкурентних стратегій

Автор	Ознака класифікації	Види (типи) конкурентних стратегій
М. Портер [2]	Конкурентна перевага на ринку	Лідерства за низькими витратами Диференціації Ринкової ніші (стратегія фокусування)
А. Азоєв [3]	Конкурентна перевага на ринку	Зниження собівартості продукції Диференціації продукції Сегментації ринку Впровадження інновацій Миттєвого реагування на потреби
І. Ансофф [1]	Джерело конкурентної переваги (спрямованість на розвиток товару/ринку)	Стратегія максимізації ринкової частки Стратегія диференціювання товарів/послуг фірми Стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші) Стратегія росту
А.Д. Літл [7]	Конкурентна позиція фірми на ринку	Стратегія лідера Стратегія фірм із сильною позицією. Стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію. Стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію Стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію
Ф. Котлер [5]	Конкурентна позиція та маркетингове спрямування	Стратегія ринкового лідера Стратегія фірми-челенджера Стратегія фірми-послідовника Стратегія фірми-нішера
Г. Хулей, Д. Лінч, Д. Джоббер [6]	Стратегічний профіль фірми	Стратегія агресорів Стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями Стратегія «середніх» фірм Стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю Стратегія оборонців
Л. Раменський [7]	Ступінь стандартизації бізнесу	Віолентна («силова») стратегія Патієнтна (нішова) стратегія Коммутантна стратегія Експлерентна (піонерська) стратегія
І. Должанський [8]	Спосіб входження на ринок	Снепрямого експорту Стратегія прямого експорту Стратегія виробництва за кордоном
Я.В. Демків [9]	Рівень розвитку технологій	Стратегія «раннього технологічного лідерства» Стратегія «пізнього» технологічного лідерства Стратегія технологічного послідовництва



Рис. 1. Послідовність формування конкурентної стратегії підприємства

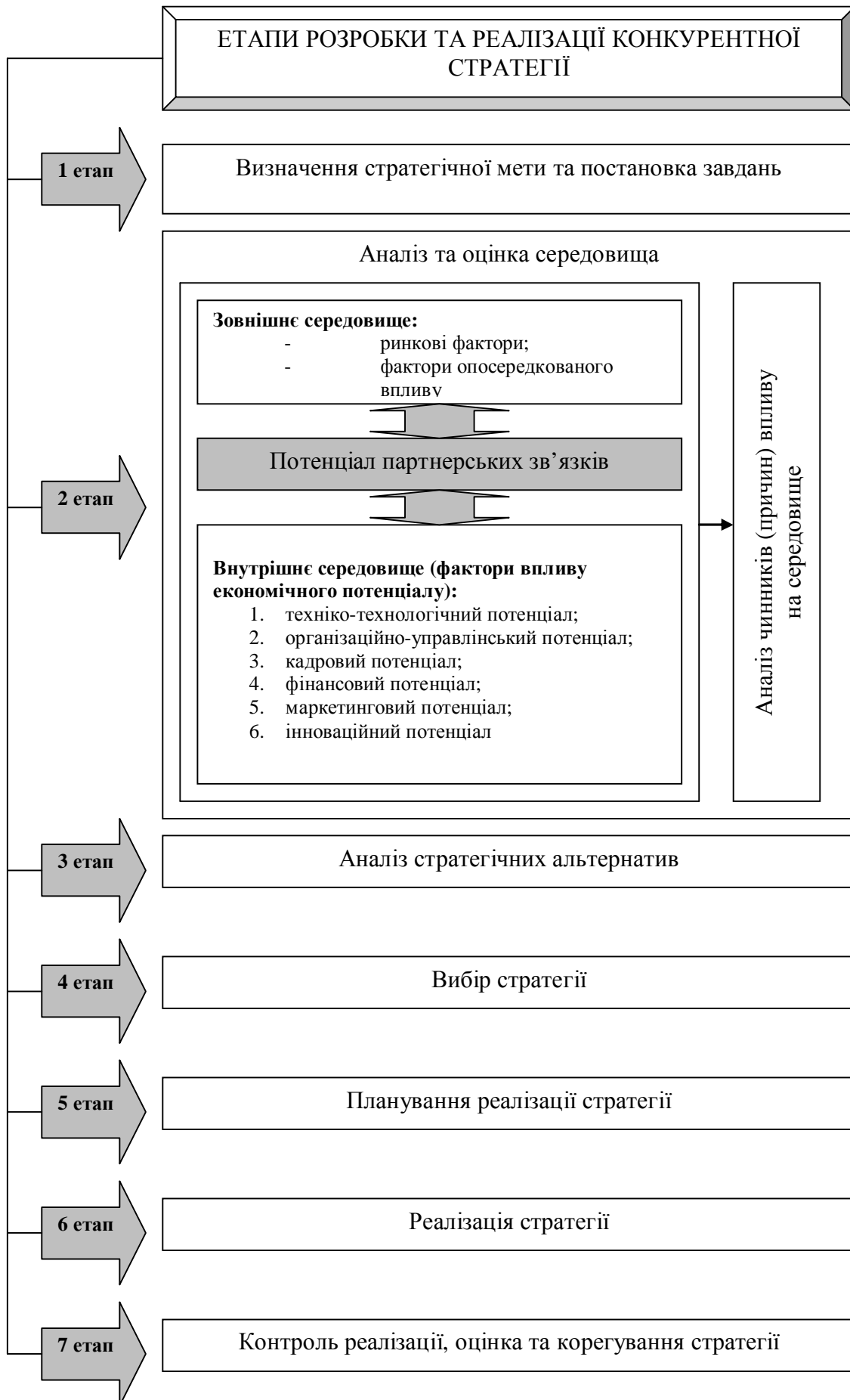


Рис. 2. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств зв'язку

Процес формування конкурентної стратегії складається із низки послідовних етапів. Зокрема, М. Портер виділяє наступні процеси аналізу та прийняття рішень: 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.

Етапи формування конкурентної стратегії широко висвітлені у сучасній економічній літературі. На основі опрацювання [7, 8, 10] нами визначено 7 основних етапів розробки та реалізації стратегії підприємств зв'язку, рис. 2. Здійснено коротку характеристику зазначених етапів.

1. Визначення стратегічної цілі та постановка завдань: встановлення стратегічної цілі (мети) та постановки завдань здійснюється відповідно до можливих варіантів розвитку подій у компанії, а саме: усунення конкурентів, зближення з ними та самоусунення на вигідних умовах.

2. Аналіз та оцінка середовища: здійснюється аналіз та оцінка внутрішнього, зовнішнього середовищ та потенціалу партнерських зв'язків, визначення чинників (причин) негативного впливу на середовище з метою розробки заходів щодо їх усунення.

3. Аналіз стратегічних альтернатив: проводиться аналітична оцінка стратегічних альтернатив з урахуванням стратегічної цілі та поставлених завдань. Методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє компанії є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

4. Вибір стратегії: Здійснення послідовних заходів відповідно до стратегічної мети, поставлених завдань, в межах ідентифікованих стратегічних альтернатив задля оптимального використання існуючого економічного потенціалу компанії.

Процес вибору стратегії проводиться відповідно до критеріїв вибору та із врахуванням обмежень процесу реалізації стратегії. Основними критеріями вибору є: ментальна правильність, ситуаційність, унікальність (перевага в конкурентній боротьбі), майбутня невизначеність як стратегічна можливість, гнучка адекватність (відповідність), інтенсивність роботи компанії, швидкість досягнення конкурентної переваги, взаємоузгодженість, ступінь ризику [10]. Зазначенні критерії дозволяють встановити відповідність стратегії певним характеристикам. Потрібно зазначити, що всі наведені характеристики не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопідсилюючими. Серед обмежень процесу реалізації наступні: дефіцит інформації, який обумовлений масштабом, глобальністю та динамізмом ринку; дефіцит систематизованих уявлень про об'єкт, де буде впроваджуватись стратегія, який обумовлений браком знань про адаптивні властивості об'єкта, його здатність підтримувати рівновагу; дефіцит часу на прийняття управлінського рішення, який обумовлений швидкоплинністю змін середовища.

5. Планування реалізації стратегії: розробка та затвердження розгорнутого плану втілення у реальність вибраної стратегії, з урахуванням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.

6. Реалізація стратегії: процес реалізації передбачає два напрямки: застосування адміністративних важелів (тактики, політики, процедур, правил); використання економічних важелів (формування бюджету, застосування системи показників, управління за цілями та ін.). Всі стратегічні рішення мають бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів.

7. Контроль реалізації, оцінка та корегування стратегії: здійснюється контроль за дотриманням плану реалізації стратегії, оцінка отриманих результатів та корегування окремих етапів стратегії.

Висновки та пропозиції. Як свідчать дослідження загальна стратегія підприємства будується на вибраних конкурентних стратегіях, які доцільно класифікувати за різними ознаками в систему конкурентних стратегій. В широкому колі різновидів конкурентних стратегій, необхідною є реалізація запропонованої нами загальної послідовності їх формування. Визначенні та обґрунтовані нами етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств зв'язку є основними та можуть бути використанні при формуванні конкурентних стратегій у інших галузях економіки.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл ; пер. с англ. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. И. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 2002. – 752 с.
6. Hooley G.J. Generic Marketing Strategies / G.J. Hooley, J.E. Lynch, D. Jobber // International Journal of Research in Marketing. – 1992. – V. 9. – № 1. – P. 75–78.

7. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

8. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

9. Демків Я.В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів / Я.В. Демків // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 470–476.

10. Хрущ Н.А. Стратегія компанії: формування, вибір та впровадження / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2007. – № 6. – Т. 1. – С. 149–154.

Надійшла 17.9.2010 р.

УДК 331.556 (477.46)

О.П. КОШУЛЬКО

Черкаський державний технологічний університет

ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНУ В ЦІЛОМУ

Стаття посвячена проблемам демографії и человеческого капитала в регионе. В статье рассматриваются проблемы трудовой миграции, интеллектуальной миграции на региональном рынке труда и на предприятиях.

This article is dedicated the problems of demography and human capital in the region. In article is considered the problems of labour migration, intellectual migration on the regional labour-market and on the enterprises.

Ключові слова: трудова міграція, інтелектуальна міграція, людський ресурс, проблеми демографії.

Постановка проблеми. На формування і розвиток людського капіталу впливають демографічні процеси, які визначають кількісний і якісний склад носіїв людського капіталу. Оскільки у країні спостерігається край напружена демографічна ситуація, варто констатувати, що можливості для відтворення і накопичення людського капіталу зменшуються.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню демографічних процесів і людського капіталу присвячено багато праць вітчизняних вчених, серед яких: О. Бородіна, В. Геєць, І. Гнибіденко, В. Дієсперов, А. Колот, С. Мазурок, М. Махсма, Л. Михайлова, С. Мочерний, О. Онищенко, П. Саблук, В. Тьоткін, Л. Червінська, В. Юрчишин та ін. Дослідженню демографічних процесів, зокрема, проблем міграції, присвячені дослідження С. Біляцького, Б. Довжука, О. Варецької, І. Гнибіденка, О. Головінова, А. Горілого, Т. Драгунової, Н. Карпачової, В. Крючковського, Е. Лібанової, С. Мельника, Т. Петрової, М. Стасюка, С. Хаби, А. Хахлюка та ін.

Метою даного дослідження є аналіз демографічних процесів і їх впливу на формування людського капіталу підприємств та Черкаського регіону в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. На відтворення і розвиток людського капіталу впливає соціально-економічне становище країни у цілому та регіонів зокрема, адже від того, чи створені умови для життя, відтворення, відпочинку, праці населення, залежить ступінь розвитку і нагромадження людського капіталу.

На формування людського капіталу підприємств впливає демографічна ситуація, безробіття, бідність, вимушена трудова міграція. У свою чергу, соціально-трудова процеси на підприємстві впливають на соціально-економічний стан регіону таким чином: вивільняють надлишкову робочу силу, збільшуючи кількість безробітних та виплачують низьку заробітну плату або затримують її виплату, поширюючи низький рівень і якість життя.

Проаналізуємо соціально-економічні явища, що безпосередньо впливають на формування людського капіталу підприємств. По-перше – демографічна криза.

Варто констатувати, що у країні та Черкаській області чисельність населення значно скорочується (рис. 1).

Це означає, що не створюються матеріальні умови для народження дітей у молодих сім'ях, а також для продовження тривалості життя осіб похилого віку. На рис. 1 показано, що за 20 років (1985-2005 рр.) чисельність новонароджених зменшилась у 2 рази, а кількість померлих зросла на 11,9 %.

Демографічна криза, що поширюється, матиме вплив на людський капітал підприємств через 20 років, оскільки відомо, що саме такий термін необхідний для його накопичення особистістю, а оскільки депопуляцію ще не зупинено, існує загроза незворотності процесу депопуляції в країні.

Актуальною проблемою є те, що на харчових підприємствах регіону зайнята частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам. Всього на кінець 2005 р. у області таких працівників налічувалося 34 850 осіб, що складає 22,3 % облікової кількості штатних працівників, із них 10 203 особи або 16,5 % – жінки. У харчовій промисловості в непридатних умовах працює близько 5 тис. осіб, 20,2 % з яких – жінки. Для цієї категорії встановлені пільги і компенсації за шкідливі і важкі умови праці, проте без сумніву, це негативно впливає на популяцію населення регіону.