

# **ВИБІР І ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЗДАТНОСТЕЙ І КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ**

*Бабкова Ганна Миколаївна,  
студентка Донецького  
державного університету  
управління*

*Іванова Тетяна Леонідівна,  
к.е.н., доцент  
Донецького державного  
університету управління*

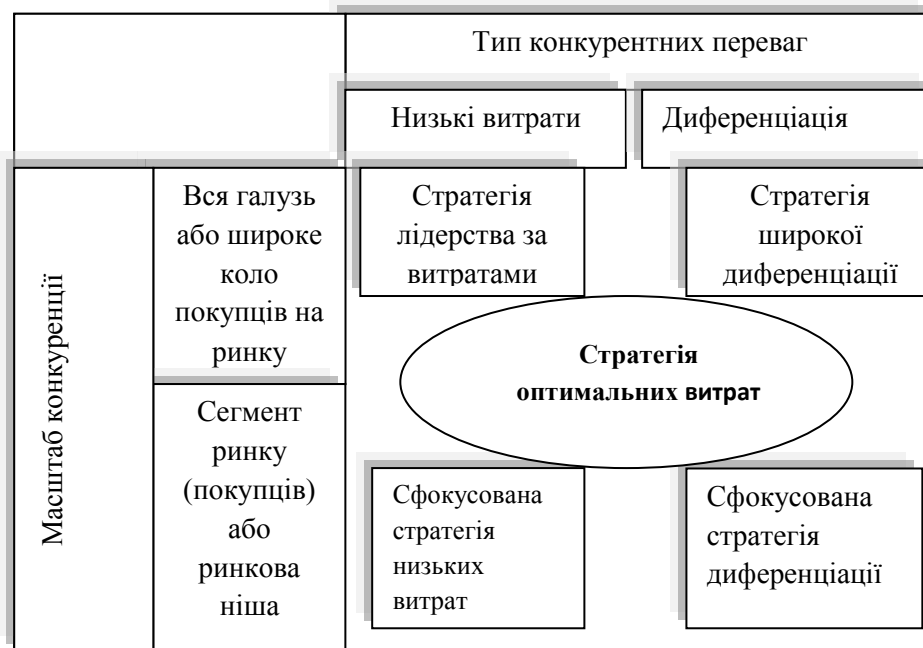
Україна пройшла шлях від майже абсолютної відмови від державного регулювання, за виключенням макроекономічного, і досягла загальнодержавного розуміння необхідності створення системи стратегічного управління. На даний час стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, але на жаль часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, що і призводить їх до поразок як у внутрішній, так і міжнародній конкурентній боротьбі.

Найбільший внесок в розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці в сфері менеджменту як І. Ансофф, Х. Мінцберг, А. Томпсон, А.Дж. Стринкленд, Шершньова З.С., Оборська С.В., Нємцов В.Д., Довгань Д.Є. та ін. Однак сутність теоретичних аспектів потребує подальших досліджень.

Ділова, бізнесова стратегія конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу. Її ще називають конкурентною стратегією, стратегією конкурентоспроможності, або стратегією завоювання конкурентних переваг. Бізнес-стратегія ширше, ніж конкурентна. Ділова, або бізнес-стратегія, спрямована на реалізацію внутрішніх функціональних стратегій підприємства (виробничу, фінансову, управління персоналом, НДДКР, тощо), в той час як конкурентна стратегія передбачає забезпечення високої конкурентоспроможності

підприємства на ринку серед аналогічних підприємств-конкурентів за рахунок власних конкурентних переваг [1].

Ділова стратегія (стратегія конкуренції), як правило, буває одночасно атакуючою й оборонною, адже одні дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів, інші — спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби. Для досягнення цієї мети використовують такі конкурентні окремі конкурентні стратегії (рис.1):



**Рис. 1. Види базових ділових конкурентних стратегій підприємства**

Вони достатньо широко висвітлені у літературі, зокрема, [2].

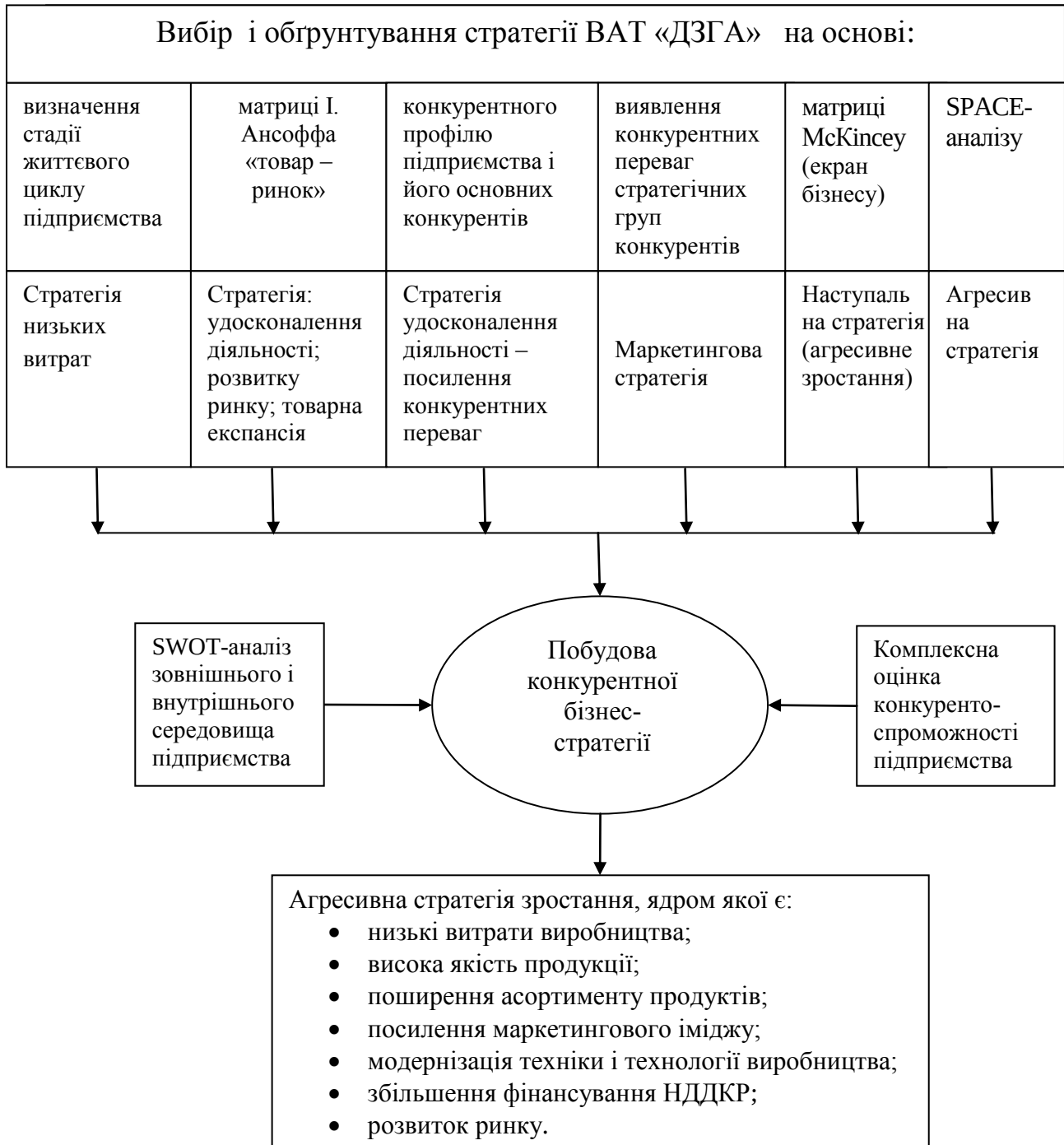
Ефективна реалізація сильної ділової стратегії забезпечує підприємству загальну конкурентну перевагу, завдяки чому воно має всі підстави розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж у галузі, і на стратегічний успіх. В іншому разі воно ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.

Вибір і обґрунтування бізнес-стратегії здійснено на базі ВАТ «ДЗГА» на принципах комплексного підходу, який дозволив зробити узагальнення різних стратегій і сформувати наступний стратегічний набір, представлений у таблиці 1. Її висновки отримані на основі проведеного SWOT-, SPACE – аналізу, матриць Дж. Вільсона, матриці McKinsey, конкурентного профілю середовища, регресійного

аналізу, побудови оптимізаційної моделі лінійного програмування і узагальнюючого економічного аналізу.

Таблиця 1

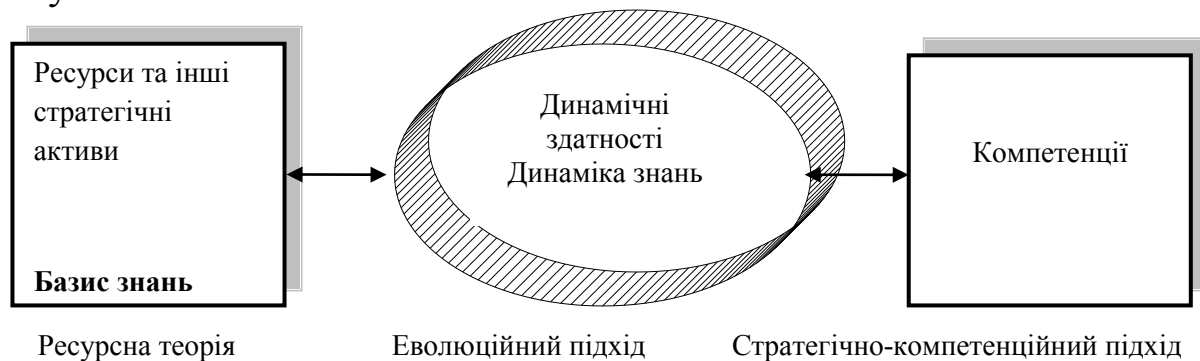
### Вибір і обґрунтування конкурентної бізнес-стратегії ВАТ «ДЗГА»



Натомість в межах інтеграційного і глобалізаційного підходу при розробленні ділової стратегії необхідно виокремлювати аналіз *динамічних здатностей* (dynamic capabilities) організації, які відображають здатність підприємства до інтеграції, створення та реконфігурації власних внутрішніх та зовнішніх компетенцій для

адаптації до мінливого зовнішнього середовища (рис.2). Динамічні здатності, таким чином, відображають здатність підприємств створювати нові інноваційні форми конкурентних переваг, що на нашу думку, є дуже важливим для вітчизняних підприємствах, які вступають в сучасні умови господарювання, виходять на глобальні ринки, які відзначаються своєю гіпердинамічністю та інноваційністю.

Відмітні організаційні здатності можуть забезпечити конкурентну перевагу та створювати дохід лише в тому випадку, коли вони базуються на діях, навичках та складних активах, які важко імітувати.



**Рис. 2. Схема концепції еволюційного підходу до стратегічного управління підприємством**

Підхід динамічних здатностей відрізняється від ресурсного підходу тим, що динамічні здатності розглядаються в даному випадку як дещо, що потребує розвитку, а не просто прийняття як даності [3].

В межах даного підходу ключової стратегічної ролі набуває також досвід в таких сферах, як управління дослідженнями та інноваціями (R&D), розробка продуктів та процесів, виробництво і людські ресурси, що спрямовано на входження економіки у світовий економічний простір.

### **Література**

1. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. — 2010. — Т. 8. — № 1. — С. 5—40.

2. Іванова Т.Л. Стратегічне управління підприємством [текст]: навчальний посібник: у 2 ч. Ч I / Т.Л. Іванова. — Донецьк: ДонДУУ, 2009. - 223 с.

3. Ільченко І.Ю. Компетенційна модель бізнес-стратегії підприємства. — [електронний ресурс] — [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpchdtu/2009\\_22\\_1/articles/Problem\\_upravleniya/27\\_Ilchenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdtu/2009_22_1/articles/Problem_upravleniya/27_Ilchenko.pdf)