

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

В. Л. Дикань, О. В. Шраменко

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ
ПІДПРИЄМСТВА**

Конспект лекцій

Частина II

Харків – 2019

Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – Ч. 2. – 20 с.

У конспекті лекцій викладено основи проведення аналізу конкурентів всередині однієї галузі і формулювання конкурентної стратегії; розкрито поняття стратегічних груп, наведено етапи проведення структурного аналізу, а також подано основи формулювання стратегії. Цей конспект може використовуватися при написанні магістерської роботи.

Конспект лекцій рекомендовано для студентів освітніх програм «Економіка підприємства» та «Підприємництво» другого (магістерського) рівня всіх форм навчання.

Іл. 1, бібліогр.: 20 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 11 червня 2018 р., протокол № 15.

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

В. Л. Дикань, О. В. Шраменко

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

Частина II

Відповідальний за випуск Шраменко О. В.

Редактор Буранова Н. В.

Підписано до друку 12.09.18 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 0,75. Тираж 35. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ЗМІСТ

Тема 4. Стратегічні групи як об'єкт аналізу в межах галузі.....	4
4.1 Стратегічні групи: сутність і формування.....	4
4.2 Інструменти структурного аналізу в межах галузі.....	7
4.3 Вплив конкурентних сил на стратегічні групи в галузі.....	10
4.4 Основи формулювання конкурентної стратегії.....	15
Список літератури.....	19

ТЕМА 4. Стратегічні групи як об'єкт аналізу в межах галузі

4.1 Стратегічні групи: сутність і формування

Фірми, які навіть працюють в одній галузі, зазвичай дуже різноманітні. У зв'язку з чим виникає необхідність уточнити коло конкурентів. Визначення головних конкурентів дає змогу фірмі більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Стратегічна група – це група фірм однієї галузі, які:

- ✓ дотримуються однакових або подібних за якимось параметром стратегій;
- ✓ мають схожі характеристики;
- ✓ володіють подібними стратегічними активами або компетенціями.

Концепцію стратегічних груп вперше сформулював Майкл Хант у 1972 році у тезах Гарвардського університету.

Концептуалізація стратегічних груп суттєво спрощує конкурентний аналіз. У переважній більшості у галузі суперників настільки багато, що аналізувати кожного з них окремо просто неможливо. Спробуйте детально розглянути хоча б 30 фірм, не кажучи про сотні.

Зведення великої кількості конкурентів до декількох стратегічних груп робить аналіз компактним, здійсненним і зручнішим.

Визначення стратегічних груп дає можливість конкретизувати інвестиційні рішення, оскільки пошук напрямків вкладу звужується до стратегічних груп, що гарантують збереження коштів. Таким чином, для кожної групи необхідно визначити поточні та майбутні показники прибутковості. Однією зі стратегічних цілей можуть стати саме інвестиції у привабливі групи, в яких активи та компетенції фірми можуть бути використані для створення стратегічної переваги.

Вибір стратегії та відповідних стратегічних активів і сфер компетенцій нерідко визначає вибір стратегічної групи. У зв'язку з цим особливого значення набуває знання структури стратегічної групи.

Аналіз стратегічних груп також важливий і тому, що п'ять конкурентних сил здійснюють різний вплив на прибутковість кожної стратегічної групи в галузі.

Конкурентні стратегії компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма показниками, які можна назвати **стратегічними показниками**. До них належать:

1) спеціалізація: ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків;

2) ідентифікація марки: ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або іншими засобами;

3) прямий і непрямий маркетинг (push versus pull): ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його за допомогою каналів розподілу;

4) підбір каналу розподілу: вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;

5) якість виробу: рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо;

6) лідерство в технології: ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Важливо зазначити, що фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати ринкові товари найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч;

7) вертикальна інтеграція: обсяг додаткової вартості, що відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтеграції, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу, ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;

8) становище за рівнем витрат: межа, до якої фірма прагне здобути низьковитратне становище у виробництві та розподілі

через інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;

9) сервіс: межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;

10) цінова політика: відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо;

11) важелі впливу: масштаб фінансового та оперативного впливу фірми;

12) відносини з батьківською компанією: вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією.

Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат);

13) відносини з вітчизняним урядом та урядами інших країн: у міжнародних галузях відносини, які фірма має чи яким повинна підпорядковуватися.

Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

У галузі може бути одна стратегічна група, якщо всі фірми дотримуються подібної стратегії. Існують також галузі, де кожна фірма є окремою стратегічною групою. Однак зазвичай у галузі є невелика кількість стратегічних груп, які мають суттєві відмінності в стратегіях фірм, що працюють у ній.

Існує кілька причин формування стратегічних груп у галузі.

Перша – це відмінності в практичному досвіді або ресурсах, притаманні фірмам з початку існування або ті, що виникають згодом.

Друга – відмінності фірм за своїми цілями та ставленням до ризику.

Третя – історичний розвиток галузі.

Зміни в структурі галузі можуть сприяти утворенню або нових стратегічних груп, або однорідних груп. Наприклад, у міру зростання сукупного масштабу галузі для агресивної фірми у величезній пригоді стають стратегії, що передбачають вертикальну інтеграцію, створення власних каналів розподілу та мережу сервісу, а це сприяє утворенню нових стратегічних груп. Так і технологічні зміни або зміни в поведінці покупців можуть зміщувати межі галузі, залучаючи до гри цілком нові стратегічні групи. І навпаки, зрілість галузі, що послаблює бажання покупців одержувати комплекс послуг чи застрахувати себе, виробляючи повний товарний асортимент, може діяти в напрямку зниження вхідних бар'єрів за певними стратегічними вимірами, що призводить до зменшення кількості стратегічних груп. Унаслідок усіх цих факторів з часом, у міру змін у галузі, можна спостерігати появу великої кількості фірм у галузі та розподіл прибутків фірм.

4.2 Інструменти структурного аналізу в межах галузі

Стратегічні групи в галузі можуть бути відображені у вигляді карти стратегічних груп.

Карта стратегічних груп відображає різні конкурентні позиції, які займають фірми, що суперничають. Карта стратегічних груп — це інструмент, що допомагає діагностувати взаємовідносини конкурентів.

Аналіз стратегічних груп використовується для визначення:

- різних конкурентних позицій, які займають фірми, що конкурують;
- інтенсивності конкурентного суперництва всередині групи та між галузевими групами;
- потенціалу прибутковості різних стратегічних груп у галузі;

- статичного та динамічного стратегічного застосування до конкурентної позиції фірми згідно з аналізом.

Побудову карти стратегічних груп здійснюють у певній послідовності (рисунок 1).

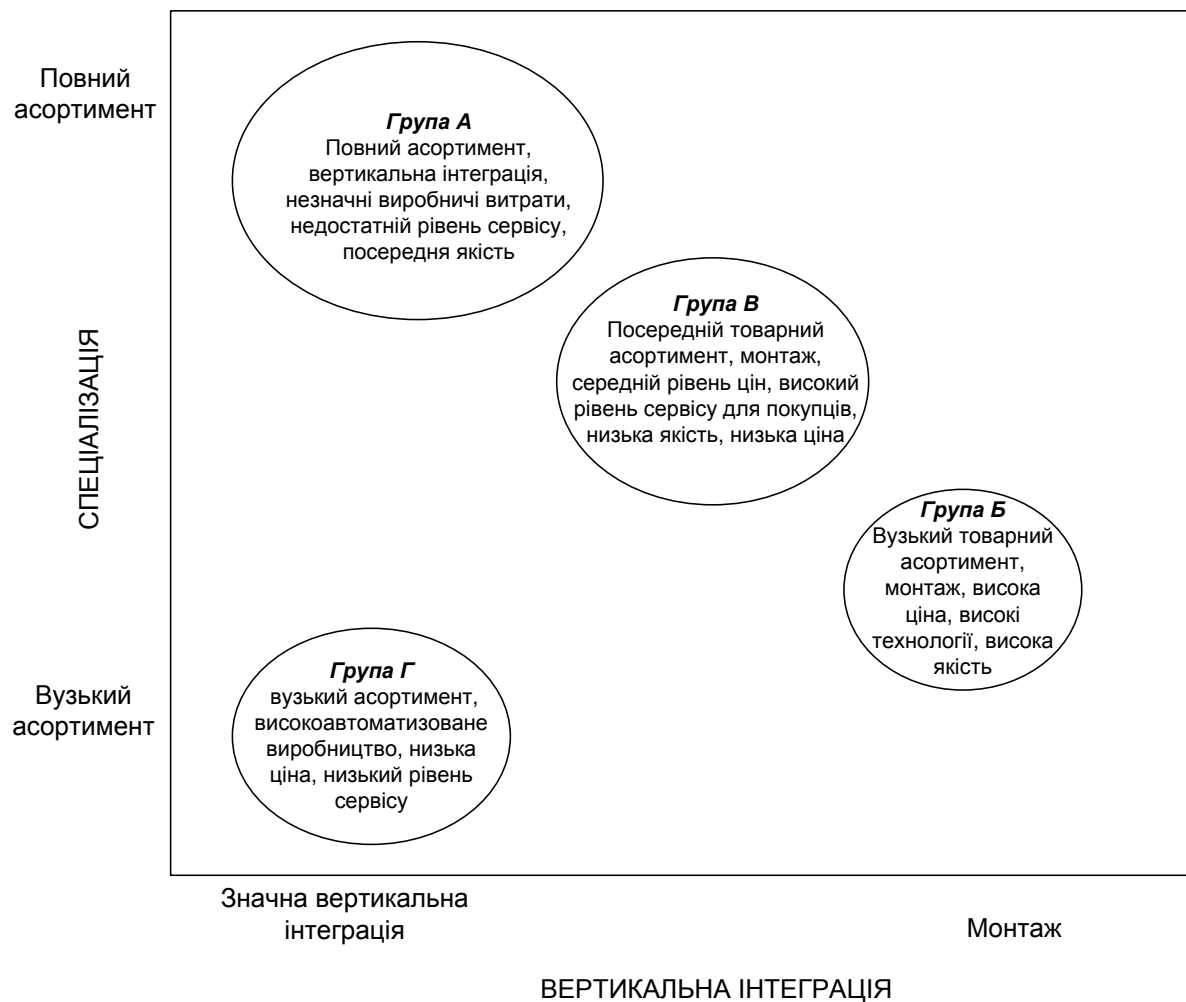


Рисунок 1 – Карта стратегічних груп у гіпотетичній галузі

1 Будують систему координат.

2 Обирають кілька стратегічних показників, найважливіших для галузі, в якій проводиться аналіз.

Це мають бути такі показники, які дають можливість аналітикові диференціювати фірми в галузі. Наприклад, співвідношення ціна/якість (високе, середнє, низьке); географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний); ступінь вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, повна); асортимент продукції (широкий, вузький); використання каналів розподілу (один, кілька, всі);

набір сервісних послуг, що пропонуються (відсутній, обмежений, повний).

3 Виокремлюють два з обраних показників і наносять їх на кожну з осей координат.

4 Розташовують фірми, які працюють у галузі, на карті стратегічних груп відповідно до величини обраних показників.

5 Об'єкти, що опинилися близько один від одного, об'єднують в одну стратегічну групу.

При складанні карти стратегічних груп аналітик має обрати основні стратегічні параметри. Вони будуть виступати осями координат.

При цьому необхідно дотримуватися таких принципів:

1 Найкращі стратегічні показники — ті, які визначають ключові бар'єри мобільності в галузі.

2 Обидва показники, що є осями карти, не повинні бути сильно корельованими.

3 Осі карти не повинні бути неперервними чи одноманітними змінними.

4 Використання на карті кіл різного діаметра для наочного зображення розмірів кожної групи.

5 Галузь можна схематично зобразити кілька разів, користуючись різними комбінаціями стратегічних показників для того, щоб побачити основні сили конкуренції.

Ці принципи також сприяють конкретизації стратегічних можливостей, які має фірма в галузі.

Карта стратегічних груп галузі дає можливість здійснити такі корисні напрямки аналізу:

1) визначити бар'єри мобільності. За допомогою карти стратегічних груп можна визначити бар'єри мобільності, які захищають кожну стратегічну групу від атак з боку інших груп;

2) виявити маргінальні групи. Тобто ті групи, які займають незначні позиції в галузі і є кандидатами на вихід з галузі або перехід в інші групи;

3) визначити напрямки стратегічних змін. Дуже важливо використовувати карту стратегічних груп для визначення напрямків, в яких здійснюються та змінюються стратегії фірм у загальногалузевому аспекті.

4.3 Вплив конкурентних сил на стратегічні групи в галузі

4.3.1 Стратегічні групи та бар'єри мобільності між ними

Так само, як галузь у цілому, так і окрема стратегічна група має свої бар'єри, які заважають проникнути до неї.

Бар'єри, що захищають стратегічну групу називають бар'єрами мобільності. Бар'єри мобільності являють собою економічні фактори, що створюють перепони для зміни стратегічної позиції та переходу з однієї стратегічної групи до іншої. Формуючи бар'єри мобільності, які захищають конкурентне становище від послаблення за допомогою імітування конкурента, окремі фірми тримають у своїх руках міцну зброю захисту своєї прибутковості від небажаного втручання.

Наприклад, входженню до групи кормів високої вартості заважає добра репутація існуючих марок, дієтичні та технологічні знання, необхідні для обслуговування уважних до здоров'я тварин покупців, доступ до впливових ветеринарів та роздрібних торговців, а також сформована споживча аудиторія. З іншого боку, власники приватних марок мають низку переваг перед потенційними конкурентами. До них належать, зокрема, низькі виробничі витрати та тісні відносини з покупцями. Такі бар'єри не є такими, що не можна подолати. З часом виробники приватних марок можуть увійти на ринок з новими пропозиціями. Але названі бар'єри є реальними перешкодами, так що фірма, яка конкурує відразу у кількох стратегічних групах, зазвичай перебуває в найменш вигідному становищі.

Не слід також забувати і про бар'єри на виході з групи. Такими бар'єрами можуть виступати інвестиції в обладнання, наявність спеціалізованої робочої сили, а також необхідність захистити репутацію торгової марки.

У результаті ці бар'єри мобільності встановлюють і границі, і структуру стратегічної групи. Звичайні бар'єри мобільності можуть містити особливі структури витрат, ефекти масштабу або економію, обумовлену зростанням продуктивності, диференціацію продукту або послуги, вартість переходу до виготовлення нового

продукту, доступ до каналів розподілу, вертикальну або горизонтальну диверсифікацію, капіталоінтенсивність, власні технології та сприятливі соціополітичні фактори.

Наявність бар'єрів мобільності пояснює стійкість достатньо високих прибутків в одних фірм у галузі порівняно з іншими.

Різні стратегічні групи мають різний рівень бар'єрів мобільності. Це пов'язано з їхніми особливими характеристиками. Фірми, які входять до стратегічних груп з високими бар'єрами мобільності, будуть мати більші прибутки, ніж фірми з низькими бар'єрами мобільності. Бар'єри мобільності змінюються з плином часу.

4.3.2 Вплив внутрішнього суперництва на стратегічні групи в галузі

Наявність більше ніж однієї стратегічної групи в галузі має своє значення для суперництва або для цінової конкуренції, реклами, сервісу чи інших змінних.

Перше, на чому треба наголосити, — це те, що наявність кількох стратегічних груп часто впливатиме на загальний рівень суперництва в галузі. Ці відмінності ускладнюватимуть процес розуміння фірмами намірів іншої сторони та реагування на них, а отже, збільшуватимуть імовірність тривалих сутичок. Галузь зі складною схемою стратегічних груп, як правило, в цілому є більш конкурентоспроможною.

Проте не всі відмінності в стратегії мають однакове значення щодо впливу на суперників у галузі, а процес конкурентного протистояння не є симетричним. Деякі фірми більш вразливі до зниження цін та інших форм конкуренції з боку інших стратегічних груп.

Сила взаємодії стратегічних груп у галузі в конкуренції за покупців визначається чотирма факторами:

- ✓ ринкова взаємозалежність груп, або та межа, до якої їхні цільові ринки взаємно накладаються;
- ✓ товарна диференціація, створювана групами;
- ✓ кількість стратегічних груп та їхні відносні розміри;
- ✓ стратегічна відстань між групами, або межа, до якої їхні стратегії розрізняються.

Найсильніший вплив на суперництво серед стратегічних груп створюється їхньою ринковою взаємозалежністю, або ступенем, до якого різні стратегічні групи конкурують за тих самих покупців або конкурують за покупців у чітко відмінних ринкових сегментах. Якщо стратегічні групи перебувають у тісній залежності одна від одної, відмінності в стратегії призведуть до найзапеклішого суперництва. Якщо стратегічні групи спрямовані на обслуговування дуже різних сегментів, їхні інтереси та взаємний вплив значно послаблюються. У міру того, як їхні покупці все більше відрізнятимуться, суперництво зростає (але не залишається незмінним), так ніби групи перебували в різних галузях.

Другим ключовим фактором впливу на гостроту конкуренції є ступінь диференціації товару, досягнутий завдяки стратегії груп. Якщо дивергентні стратегії призводять до чітких та відмінних прихильностей до марки, то суперництво груп, як правило, буде слабшим, ніж у тому випадку, коли пропозиції товарів сприймаються як рівноцінні.

Чим численніші та більші за розмірами (частками ринку) стратегічні групи, тим більше їх стратегічна асиметрія посилює конкурентне суперництво. Велика кількість груп означатиме значну диверсифікацію та високу ймовірність того, що одна група розпочне «бойові дії», наступаючи на позиції інших зниженням цін чи іншими тактичними заходами. І навпаки, якщо групи дуже відрізняються за розмірами, — наприклад, одна стратегічна група складає незначну частку в галузі, а інша — дуже велику, — відмінності їхніх стратегій, очевидно, матимуть незначний вплив на спосіб, у який вони конкурують між собою, оскільки вплив невеликої групи на великі через конкурентну тактику незначний.

Останній фактор, стратегічна відстань, — це ступінь, до якого стратегії різних груп відрізняються в показниках ключових змінних, наприклад, ідентифікація марки, затратне становище та технологічне лідерство, а також зовнішні обставини, такі як відносини з батьківськими компаніями та державними органами. Чим більша стратегічна відстань між групами, тим вища ймовірність запеклої боротьби між фірмами. Фірми, що дотримуються дуже відмінних стратегічних підходів, як правило,

мають різні уявлення про те, як вести конкурентну боротьбу, та важко розуміють поведінку своїх конкурентів, що заважає правильно реагувати на ходи конкурентів та уникати періодичних сутичок.

Взаємодія всіх чотирьох факторів визначає характер суперництва покупців серед стратегічних груп у галузі. Наприклад, найбільш нестійка ситуація, що асоціюється з інтенсивною конкуренцією, створюється тоді, коли кілька зрівноважених стратегічних груп, кожна з яких дотримується різної стратегії, конкурують за одного основного покупця. І навпаки, ситуація, ймовірно, буде більш стабільною (та прибутковою) тоді, коли на ринку є тільки кілька стратегічних груп, кожна з яких конкурує за чітко окреслені ринкові сегменти, що відрізняються лише за деякими показниками.

Конкретна стратегічна група натрапляє на протистояння з боку інших груп, виходячи з чотирьох наведених вище факторів. Вона найбільше відчуватиме конкурентні випадки з боку інших фірм, що перебувають у тісному взаємозв'язку на ринку. Непостійність такого суперництва залежатиме від інших визначених вище умов. Наприклад, конкретна група відчуватиме найбільше протистояння з боку інших стратегічних груп, якщо вони конкурують за одні і ті самі ринкові сегменти, у яких товари сприймаються як подібні, приблизно однакові за розмірами, і дотримуються зовсім відмінних стратегічних підходів до виведення товару на ринок (їхні стратегічні відстані значні). Для такої стратегічної групи досягнення стабільності — справа надзвичайно складна, і спалахи запеклого протистояння підсилюють імовірність дуже конкурентного результату. Однак стратегічна група, що користується великою сукупною часткою і/або спрямовує свої зусилля на чітко окреслені ринкові сегменти, не зайняті іншими конкурентами, та досягає високої товарної диференціації, очевидно, зможе ізолюватися від конкуренції між групами. Безпечні стратегічні групи, найкраще ізольовані від конкуренції, однак, зможуть лише тоді підтримувати прибутковість, коли від зміщень у стратегічному становищі з боку інших фірм їх захищають бар'єри мобільності.

Отже, стратегічні групи впливають на характер суперництва у межах галузі.

4.3.3 Ступінь ринкової влади по відношенню до покупців і постачальників

Подібно до того, як різні стратегічні групи захищені різними бар'єрами мобільності, вони відчують різний ступінь ринкової влади по відношенню до покупців та постачальників.

Різний ступінь ринкової влади зумовлений двома групами причин.

По-перше, стратегії груп можуть визначати різний ступінь їхньої уразливості перед споживачами та постачальниками, спільними для фірм якоїсь групи.

По-друге, їхні стратегії можуть означати ведення справ із споживачами та постачальниками, які мають різну ринкову владу.

Рамки, в яких може коливатися відносна ринкова влада, залежать від галузі.

4.3.4 Вплив загрози субституції на стратегічні групи

Стратегічні групи можуть також відчувати різний ступінь загрози конкуренції з боку товарів-субститутів, якщо вони спеціалізуються на виробництві різних груп галузевого асортименту продукції, обслуговують різних споживачів, мають різний рівень якості і технології виробництва, рівень витрат і т. ін. Ці відмінності можуть забезпечити стратегічним групам однієї й тієї самої галузі різний ступінь вразливості з боку субститутів.

На основі вищевикладеного можна виділити такі етапи структурного аналізу в межах галузі.

Першим етапом є характеристика стратегій усіх конкурентів за стратегічними показниками, що дає змогу розподілити галузь на стратегічні групи.

Після накреслення схеми стратегічних груп галузі **другим етапом** є оцінка висоти і структури бар'єрів мобільності, що захищають кожну групу.

Третім етапом є оцінка відносного впливу кожної стратегічної групи в галузі, що має своїх постачальників та покупців.

Четвертим етапом структурного аналізу в галузі є оцінка відносного становища кожної стратегічної групи стосовно товарів-замінників.

П'ятим етапом у структурному аналізі в межах галузі є оцінка характеру ринкової взаємозалежності стратегічних груп та їх вразливості щодо боротьби, інспірованої іншими групами.

4.4 Основи формулювання конкурентної стратегії

Формулювання конкурентної стратегії в галузі можна розглядати як вибір стратегічної групи для ведення конкурентної боротьби. Він може означати добір існуючих груп, що, у свою чергу, означає найкращу альтернативу між потенційним прибутком і витратами фірми на вхід до галузі, або може передбачати створення цілком нової стратегічної групи. Структурний аналіз у рамках галузі виділяє ті фактори, що визначатимуть успіх конкретного стратегічного позиціонування фірми.

Формулювання стратегії в найширшому значенні виражається в показниках зіставлення сильних та слабких місць фірми, особливо її чіткої компетенції, та можливостей і ризику в її зовнішньому середовищі. Принципи структурного аналізу в межах галузі дають змогу бути більш конкретними щодо того, якими є сильні та слабкі місця фірми, щодо чітко вираженої компетентності та можливості і ступеня ризику в галузі. Сильні та слабкі місця фірми можна перелічити в такому порядку, як у таблиці 1.

Таблиця 1

Сильні місця:	Слабкі місця:
1) фактори, що створюють бар'єри мобільності, які захищають стратегічну групу;	1) фактори, що знижують бар'єри мобільності, які захищають стратегічну групу;
2) фактори, що посилюють вплив групи на покупців та постачальників;	2) фактори, що послаблюють вплив групи на покупців та постачальників;
3) фактори, що ізолюють групу від суперництва інших фірм;	3) фактори, що роблять групу вразливою до конкуренції інших фірм;
4) більший масштаб відносно своєї стратегічної групи;	4) менший масштаб щодо своєї стратегічної групи;
5) фактори, що дають змогу входження до стратегічної групи з меншими витратами порівняно з іншими;	5) фактори, що збільшують витрати фірми на вхід до стратегічної групи;
6) кращі можливості упровадити свою стратегію;	6) гірші можливості упровадити свою стратегію порівняно з іншими;
7) ресурси та навички, що дають змогу фірмі подолати бар'єри мобільності та увійти навіть до більш привабливих стратегічних груп	7) брак ресурсів та навичок, що дали б змогу фірмі подолати бар'єри мобільності та увійти до більш привабливих стратегічних груп

Структурний аналіз дає підставу для систематичної ідентифікації основних сильних та слабких місць фірми в порівнянні з її конкурентами. Ці сильні та слабкі місця міняються тоді, коли еволюція в галузі змінює відносне становище стратегічних груп або коли фірми, щоб поліпшити своє структурне становище, упроваджують інновації чи роблять інвестиції.

Базова схема дослідження сильних і слабких місць виділяє два фундаментально відмінні види: структурні та виконавчі. Структурні сильні і слабкі місця ґрунтуються на базових характеристиках структури галузі. Вони відносно стабільні, і їх важко подолати. Сильні і слабкі місця у виконанні, які ґрунтуються на відмінностях у здатності фірми реалізувати свої стратегії, ґрунтуються на людській праці та здібностях керівного складу. У такому вигляді вони можуть бути скороминущими, хоча й не завжди. У будь-якому випадку при аналізі стратегії важливо розмежовувати ці два види.

Стратегічні можливості, які має фірма у своїй галузі, також можна конкретизувати, користуючись цими концепціями. Можливості доцільно поділити на декілька категорій:

- 1) створити нову стратегічну групу;
- 2) переміститися до стратегічної групи з більш сприятливим становищем;
- 3) зміцнити структурне становище існуючої групи або становище фірми у групі;
- 4) переміститися до нової групи та зміцнити структурне становище цієї групи.

Може бути, що можливості, які дають найбільшу віддачу, – це створення нової стратегічної групи. Технологічні зміни або еволюція в структурі галузі часто відкривають можливості для цілком нових стратегічних груп. Навіть без такого стимулу спостережлива фірма здатна помітити нову групу зі сприятливим стратегічним становищем, що опинилася поза увагою конкурентів. Хоча спостережливність є рідкісним благом, структурний аналіз може допомогти спрямувати мислення в русло змін, які дадуть найбільший прибуток.

Інший клас потенційно стратегічних можливостей представлено найбільш сприятливо розташованими стратегічними групами в галузі, які фірми можуть обрати для входу.

Третій вид стратегічних можливостей – це можливість для фірми інвестувати капітал чи зробити поправки, що поліпшать структурне становище існуючої стратегічної групи або її становище в межах групи, наприклад, зміцнять бар'єри мобільності, поліпшать становище щодо товарів-замінників тощо. Такі інвестиції та поправки можна також розглядати як створення нової кращої стратегічної групи.

Останній вид стратегічних можливостей - входження інших стратегічних груп та зміцнення їхніх бар'єрів мобільності або в інший спосіб поліпшення свого становища. Структурна еволюція галузі є потужним генератором можливостей провести таку зміну, а також поліпшити становище фірми у своїй групі.

Ризик для фірми можна визначити, користуючись цими самими базовими концепціями:

- ризик входження до цієї стратегічної групи інших фірм;
- ризик факторів, що послаблюють бар'єри мобільності

стратегічної групи, в якій перебуває фірма, що зменшують вплив на покупців та постачальників, погіршують становище щодо товарів-замінників або посилюють конкуренцію з боку інших фірм;

- ризик, що супроводжує інвестування, спрямоване на поліпшення становища фірми шляхом зміцнення бар'єрів мобільності;

- ризик намагань подолати бар'єри мобільності на шляху до більш привабливих стратегічних чи цілком нових груп.

Перші два види ризику можна розглядати як загрозливі для існуючого становища фірми, або як ризик бездіяльності, тоді як два останні – як ризик у прагненні скористатися можливостями.

Вибір фірмою стратегії або стратегічної групи, в якій вона вестиме конкурентну боротьбу, є процес зіставлення всіх цих факторів. Більшість основних стратегічних проривів відбувається завдяки змінам у структурі. Структурний аналіз показує, як стратегічне становище фірми в поєднанні з існуючою структурою галузі має результатом відповідну діяльність на ринку. Якщо структура галузі є незмінною, то витрати на подолання бар'єрів мобільності на вході до іншої стратегічної групи, вже зайнятої іншими фірмами, можуть звести нанівець увесь вигравш. Однак, якщо фірма може помітити цілком нове стратегічне становище, сприятливе у структурному аспекті або якщо може змінити своє становище в період, коли еволюція галузі зменшує витрати на переміщення, це може істотно поліпшити її діяльність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] : пер. с англ. / Д. Аакер; под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. — СПб. : Питер, 2007. — 496 с.

2 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. – 416 с.

3 Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. — М. : Экономика, 1989. – 519 с.

4 Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] : пер. с англ./ под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.

5 Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз [та ін.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

6 Дикань, В. Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий [Текст] : монография / В. Л. Дикань. – Харьков : Основа, 1997 – 345 с.

7 Дикань, В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия [Текст] /В. Л. Дикань. — Харьков : Основа, 1995. – 160 с.

8 Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [Текст] : пер. с англ. / Б. Карлоф. — М. : Экономика, 2007. – 248 с.

9 Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] : пер. с англ. / М. Е. Портер.— М. : Альпина Паблишер, 2017. — 454 с.

10 Портер, М. Е. Конкуренция [Текст] : пер. с англ. /М. Е. Портер. – М. : Вильямс, 2010 – 592 с.

11 Портер, М. Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2018. — 716 с.

12 Редченко, К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] : навч. посібник /К. І. Редченко. — 2-ге вид., доп. — Львів : Навчальний світ-2000, Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.

13 Стратегия предприятия и стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань,

А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. — Харьков : ООО «Олант», 2002. — 416 с.

14 Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. Концепции и ситуации для анализа [Текст] : пер. с англ. / М. Питереф, Д. Гэмбл, А. Д. Стрикленд, А. А. Томпсон. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2016. — 800 с.

15 Райс, Э. Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество [Текст] / Э. Райс. — М. : МИФ, 2014. — 352 с.

16 Траут, Д. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции [Текст] / Д. Траут, С. Ривкин. — СПб. : Питер, 2014. — 320 с.

17 Управление организацией [Текст] : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — 3-е изд. — М. : ИНФРА – М, 2003. — 716 с.

18 Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст] / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.

19 Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. — Київ : КНЕУ, 2004. — 699 с.

20 Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учеб.- практ. пособие / А. Ю. Юданов. — 2-е изд. — М. : Тандем, Гном–Пресс, 1998. — 384 с.

