

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

**В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик,
О.М. Полякова , І.В. Чорнобровка**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

Харків 2008

Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій: У 3 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч. 2. – 58 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах господарювання.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

У першій частині докладно висвітлено сутність конкурентоспроможності підприємств, аналіз видів конкуренції та характеристика конкурентного середовища фірми.

У другій частині детально розглянуто конкурентні переваги і конкурентні ходи фірм, проаналізовано конкурентні стратегії підприємства, досліджено методологічні підходи до розроблення та оцінки ефективності стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

Третя частина присвячена основам управління якістю продукції, кількісній оцінці конкурентоспроможності товару, підприємства, персоналу; проаналізовано міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг підприємств України.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 3, табл. 2, бібліогр.: 27 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління підприємством” 3 грудня 2007 р., протокол № 5.

Рецензент

проф. О.Г. Дейнека

Зміст

Тема 4. Конкурентна перевага й конкурентні ходи	4
4.1 Формування конкурентної переваги об'єктів	4
4.2 Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів	6
4.3 Конкурентні ходи	14
4.3.1 Поняття конкурентного ходу	14
4.3.2 Наступальні конкурентні ходи	15
4.3.3 Захисні конкурентні ходи	20
4.3.4 Зобов'язання	20
Тема 5. Стратегії конкуренції підприємств	23
5.1 Загальні стратегії конкуренції за М. Портером	24
5.2 Ризик у виборі загальної стратегії	30
5.3 Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку	32
5.4 Фірми, що „загрузли” на півдорозі	35
5.5 Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях	36
5.5.1 Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях	36
5.5.2 Стратегія конкуренції в новоутворених галузях ..	38
5.5.3 Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях ...	40
5.5.4 Конкуренція в глобальних галузях	42
5.6 Типізація стратегій конкурентоспроможності	44
Тема 6. Методологічні підходи до розроблення та оцінки ефективності стратегій конкурентоспроможності	46
6.1 Методики розроблення стратегій конкурентоспроможності підприємства	46
6.2 SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління ...	50
6.3 Сутність функціонально-вартісного аналізу	53
Список літератури	56

Тема 4. Конкурентна перевага й конкурентні ходи

4.1 Формування конкурентної переваги об'єктів.

4.2 Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів.

4.3 Конкурентні ходи.

4.3.1 Поняття конкурентного ходу.

4.3.2. Наступальні конкурентні ходи.

4.3.3. Захисні конкурентні ходи.

4.3.4. Зобов'язання.

4.1 Формування конкурентної переваги об'єктів

Теорію конкурентної переваги доцільно формувати на основі поняття «цінності».

Цінність – це щось особливе, те, що система містить у собі, прагне зберегти або мати в майбутньому.

Конкурентна перевага системи – будь-яка ексклюзивна цінність, яку має система і яка дає їй перевагу перед конкурентами.

Цінність можна кваліфікувати за ознаками:

1) система, якій властива цінність для реалізації конкурентних переваг – біологічна, соціальна, виробнича, технічна;

2) види цінностей – матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні, духовні, природно-кліматичні, політичні;

3) зміст цінностей – якісні, вартісні, поведінкові, енергетичні;

4) джерела (основи) походження цінностей – об'єктивні, суб'єктивні;

5) спосіб існування цінностей – реальні, віртуальні;

6) сутність цінностей – базисні (радикальні нововведення, висока кваліфікація персоналу, висока організованість у системі управління) і другорядні (ординарні нововведення, дешеві трудові ресурси, освоєна ринкова інфраструктура, активи);

7) динамічність прояву цінностей – стратегічні, тактичні;

8) форма прояву цінностей – позитивні погляди на явища, достоїнство індивідуума;

9) місце прояву цінностей – поза системою, усередині системи;

10) рівень стабільності прояву цінностей – стійкі (природно-кліматичні фактори, позитивне конкурентне середовище, висока культура), нестійкі (нововведення, імідж, ресурси);

11) масштаб поширення цінностей – глобальні, локальні, індивідуальні.

Із усіх цінностей найбільш ефективними для системи є базисні стратегічні глобальні цінності. Кожна цінність має свої особливості, але при оцінці її корисності варто аналізувати й урахувувати всі одинадцять ознак класифікації цінностей.

На рисунку 4.1 подано ланцюг одержання ефекту від цінностей.

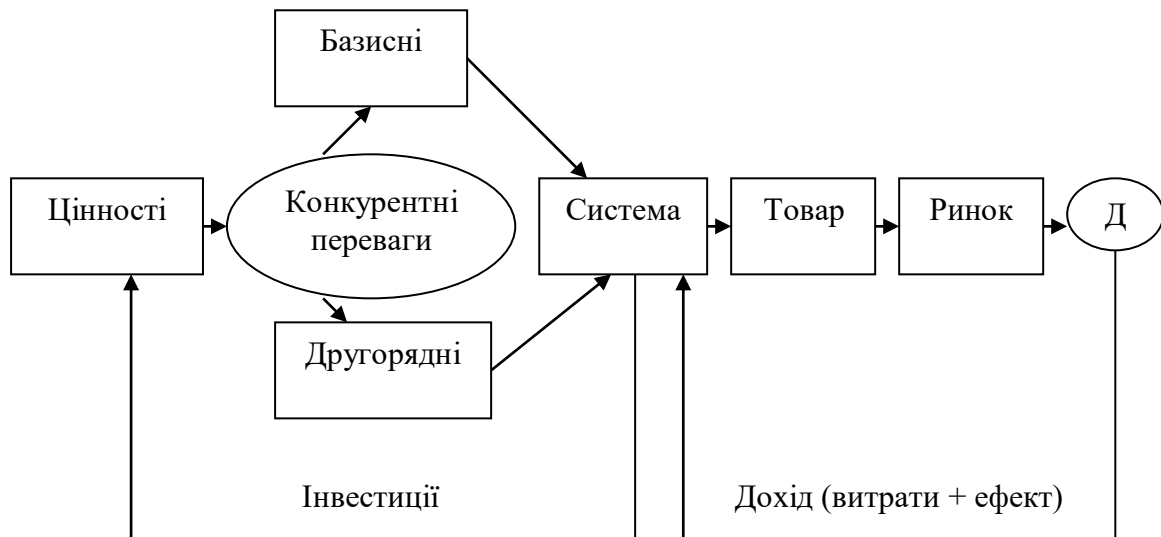


Рисунок 4.1 – Ланцюг одержання ефекту від цінності

Конкурентні переваги втілюються в товарах, що випускаються системою і реалізуються на ринку. Продаж товару, що має конкурентну перевагу, дозволяє одержати ефект. Отриманий після реалізації товару дохід, що включає ефект, знову надходить у систему (зворотна стрілка від ефекту до системи), яка потім розподіляє його на внутрішнє споживання і на одержання нової цінності (зворотна стрілка від системи до цінності).

Методика оцінки конкурентної переваги повинна спиратися на сутність цінності, яка є джерелом одержання переваги (матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні й інші цінності). І залежить це від її змісту, джерела походження, динамічності прояву, масштабу поширення й інших умов.

Прогнозування конкурентних переваг системи може здійснюватися на основі:

- 1) системного аналізу конкурентних переваг і слабких сторін системи;
- 2) системного аналізу конкурентних переваг товарів, що випускають систематично, за стадіями їхнього життєвого циклу;
- 3) системного аналізу конкурентних переваг і слабких сторін конкурентів і товарів, що випускаються ними;
- 4) аналізу набору цінностей, які можуть бути перетворені в конкурентні переваги системи або її товарів;
- 5) оцінки вартості цінностей, що набуває система;
- 6) розробка програми (проектів) походження цінностей до їхнього втілення, одержання конкретного результату або ефекту в просторі й у часі;
- 7) аналіз можливості принципів якісного прогнозування.

4.2 Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів

Класифікація конкурентних переваг об'єктів здійснюється за такими ознаками:

- 1) стосовно системи;
- 2) за сферами виникнення переваги;
- 3) за змістом фактора переваги;
- 4) за методом або засобом одержання переваги;
- 5) за місцем реалізації переваги;
- 6) за часом (тривалістю) реалізації переваги;
- 7) за видом одержання результату.

1 Стосовно системи (країни, організації):

- зовнішні (сприятливий клімат, стабільна політична система, своєчасна інформаційна мережа країни);

- внутрішні (прийняті суспільством цінності організації, модульна автоматизована технологія, кваліфіковані кадри).

2 За сферами виникнення виробництва:

- природно-кліматичні;
- соціально-політичні;
- технологічні;
- культурні;
- екологічні.

3 Методи або засоби одержання переваги:

- у спадщину (об'єктивно);
- навчання;
- впровадження нововведень;
- переміщення.

4 Перевага за часом:

- стратегічні фактори виробництва;
- тактичні фактори виробництва.

5 Перевага за реалізацією:

- робоче місце;
- організація;
- регіон;
- галузь;
- країна;
- світове співтовариство.

6 Переваги за видом одержання результату:

- науково-технічні;
- екологічні;
- соціальні;
- економічні.

7 За змістом фактору виробництва:

- якість товару;
- ціна товару;
- витрати у споживача товарів.

Розглянемо типові фактори конкурентної переваги різних об'єктів:

- персоналу,
- товару (послуги),
- організації,
- галузі (регіону, країни).

Типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів:

A Персонал:

- 1) робітник;
- 2) фахівець;
- 3) менеджер.

Прояв конкурентних переваг визначається *зовнішніми й внутрішніми умовами*. Зовнішні умови є вирішальними в досягненні конкурентоспроможності.

Внутрішні (індивідуальні) конкурентні переваги персоналу можна умовно підрозділити на спадкоємні і набуті:

До спадкоємних конкурентних переваг відносяться:

- здібності;
- фізичні дані;
- темперамент.

До набутих конкурентних переваг відносяться:

- ділові якості;
- цілеспрямованість і мотивація діяльності;
- характер;
- інтелігентність і культура;
- емоційність;
- товариськість;
- комунікабельність;
- організованість;
- вік й ін.

При розгляді переваг конкретної категорії працівників ці переваги повинні бути погоджені з місією і стратегією системи, у якій працює робітник.

Б Товар-послуга

Конкурентоспроможність товару визначається такими показниками:

- якістю товару;
- ціною товару;
- витратами на експлуатацію товару за його життєвий цикл;
- динамічними факторами.

Значення перерахованих показників конкурентоспроможності товару залежать від сили впливу зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентної переваги товару.

До основних *зовнішніх факторів* конкурентних переваг товару відносяться:

- рівень конкурентоспроможності країни;
- рівень конкурентоспроможності галузі;
- рівень конкурентоспроможності регіону;
- рівень конкурентоспроможності організації, що випускає товар;
- сила (дія) конкуренції на виході системи;
- сила (дія) конкуренції на вході серед постачальників сировини, матеріалів, інших компонентів;
- сила (дія) конкуренції серед товарів-замінників;
- поява нових потреб (знижує конкурентоспроможність товару, що випускається);
- рівень організації виробництва, праці й управління у посередників і споживачів товарів;
- активність контактних аудиторій.

Внутрішні фактори конкурентних переваг товару:

- патентоспроможність (новизна) конструкції товару;
- раціональність організації виробничих структур системи;
- конкурентоспроможність персоналу системи;
- прогресивність інформаційних технологій;
- прогресивність технологічних процесів та устаткування;
- науковий рівень системного управління (менеджмент);
- обґрунтованість місії системи.

В Організація

Фактори конкурентної переваги організації підрозділяються на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні фактори конкурентної переваги:

- рівень конкурентоспроможності країни;
- рівень конкурентоспроможності регіону;
- рівень конкурентоспроможності галузі;
- державна підтримка малого бізнесу в країні й регіонах;
- правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;
- національна система стандартизації і сертифікації;
- рівень інтеграції усередині країни і у рамках світового співтовариства;
- процентні ставки в країні і регіонах;
- система підготовки й перепідготовки управлінських кадрів у країні;
- державна підтримка малого й середнього бізнесу в країні і регіонах;
- відкритість суспільства і ринків;
- науковий рівень управління економікою країни, регіону, галузі;
- державна підтримка науки й інноваційної діяльності;
- якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- кліматичні умови в країні й регіонах, а також географічне положення;
- рівень конкуренції у всіх галузях діяльності в країні.

Внутрішні фактори конкурентної переваги організації досягаються й реалізуються персоналом. Вони поєднуються у такі групи переваг:

1) **структурні** (виробнича структура організації, місія організації, організаційна структура, спеціалізація і концентрація виробництва, рівень уніфікації і стандартизації продукції і складових частин виробництва, облік і регулювання виробничих процесів, персонал, інформаційна й нормативно-методична база управління, сила конкуренції на виході і вході системи);

2) **ресурсні** (постачальники, доступ до якісної дешевої сировини й інших ресурсів, облік та аналіз використання всіх видів ресурсів по всіх стадіях життєвого циклу великих об'єктів організації, функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається, оптимізація ефективності використання ресурсів);

3) **технічні** (патентований товар, патентована технологія, устаткування, якість виготовлення товарів);

4) **управлінські** (менеджери, аналіз виконання законів організації, організація поставки сировини, матеріалів, комплектуючих виробів за принципом "точно в строк", функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) організації, функціонування системи управління якістю в організації, проведення внутрішньої й зовнішньої сертифікації продукції й систем);

5) **ринкові** (доступ до ринку ресурсів, необхідних організації, доступ до ринку нових технологій, лідируюче положення на ринку товарів, ексклюзивність товару організації, ексклюзивність каналів розподілу, ексклюзивність реклами товарів організації, ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури).

Ефективність функціонування організації (показники доходності, інтенсивність використання капіталу, фінансова стабільність функціонування організації, частка експорту наукоємних товарів).

Г Регіон, країна, галузь:

Конкурентні переваги галузі багато в чому схожі з конкурентними перевагами організації, що входить у дану галузь.

До *зовнішніх* конкурентних переваг галузі відносять:

- високий рівень конкурентоспроможності країни;
- активна державна підтримка малого й середнього бізнесу;
- якість правового регулювання;
- функціонування економіки країни;
- відкритість суспільства і ринків;

- високий науковий рівень управління економікою країни;
- гармонізація наукової системи стандартизації і сертифікації з міжнародною системою;
- відповідна підтримка науки й інноваційної діяльності;
- висока якість інформаційного забезпечення управління країною;
- високий рівень інтеграції усередині країни в рамках світового співтовариства;
- низькі податкові ставки в країні;
- низькі процентні ставки в країні;
- наявність доступних і дешевих ресурсів;
- якісна система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів у країні;
- сприятливі кліматичні умови і географічне положення країни;
- високий зовнішній рівень конкуренції в усіх галузях діяльності в країні.

Внутрішні конкурентні переваги галузі:

- висока потреба в товарах галузі;
- оптимальний рівень концентрації, спеціалізації, кооперування в галузі;
- оптимальний рівень уніфікації й стандартизації в галузі;
- висока питома вага конкурентоспроможності персоналу в галузі;
- якісна інформаційна і нормативно-методологічна база управління в галузі;
- конкурентоспроможні постачальники;
- наявність доступу до якісної і дешевої сировини та інших ресурсів;
- виконання робіт з оптимізації ефективності використання ресурсів;
- високий рівень радикальних нововведень;
- конкурентоспроможні менеджери;
- функціонування в організації галузі системного забезпечення конкурентоспроможності;
- проведення сертифікації продукції і системи;

- ексклюзивність товарів галузі;
- висока ефективність організації галузі;
- висока частка експорту наукоємних товарів;
- висока питома вага конкурентоспроможності організації й товарів у галузі.

Конкурентна перевага регіону визначається:

- 1) конкурентоспроможністю країни, у яку входить регіон;
- 2) природно-кліматичними, екологічними, географічними і соціально-економічними параметрами регіону;
- 3) підприємницькою та інноваційною активністю в регіоні;
- 4) рівнем відповідності (відставання або випередження) параметрів інфраструктури регіону до міжнародних і державних нормативів;
- 5) рівнем міжнародної інтеграції й кооперування регіону.

Конкурентна перевага країни:

- 1) значні витрати з бюджету країни на НДДКР;
- 2) значні вкладення в розвиток людства;
- 3) стабільність політичної і правової системи країни;
- 4) частка ВВП на душу населення;
- 5) висока тривалість життя;
- 6) висока ефективність використання природних ресурсів;
- 7) оптимальна структура експорту;
- 8) низька інфляція;
- 9) наявність природних ресурсів і сприятливий клімат, вигідне географічне положення країни;
- 10) значна частка конкурентоспроможності фірм;
- 11) конкурентоспроможність трудових ресурсів;
- 12) гнучкість фінансової системи;
- 13) динамічність внутрішнього ринку;
- 14) відсутність наднормованої державної заборгованості;
- 15) висока освіченість населення країни;
- 16) сильна конкуренція у всіх сферах діяльності на основі знань;
- 17) відкритість країни, високий рівень міжнародної інтеграції і кооперування;

- 18) висока якість інфраструктури ринків і регіонів;
- 19) низькі податкові і митні ставки;
- 20) висока культура бізнесу в країні;
- 21) високий рівень інформаційного забезпечення управління країною.

4.3 Конкурентні ходи

4.3.1 *Поняття конкурентного ходу*

Функціонування фірм в умовах монополії, олігополії та досконалої конкуренції істотно різняться. На відміну від монополії, в якій існує тільки одна фірма, та абсолютної конкурентної галузі, де існує багато фірм, які фактично не впливають одна на одну, а реагують на загальні ринкові умови, в умовах олігополії діяльність фірми частково залежить від поведінки її суперників.

В умовах олігополії фірми можуть одержати достатні прибутки, якщо співпрацюватимуть. Проте, якщо одна з компаній робить стратегічний крок у власних інтересах, на який інші не зможуть реагувати ефективно, вона може одержати навіть вищі прибутки. Отже, фірми за таких умов господарювання можуть обрати **декілька конкурентних стратегій**, щоб скористатися наданими перевагами:

- або переслідувати інтереси галузі в цілому (чи інтереси певної підгрупи фірм), уникаючи протистояння з конкурентами;
- або діяти у власних інтересах, провокуючи реакції конкурентів і перетворюючи галузеву конкуренцію на битву.

Таким чином, фірма може використати різні **конкурентні ходи: наступальні** – з метою поліпшення становища та **захисні** – розраховані на утримання конкурентів від небажаних дій.

Правильний конкурентний хід – це той, результат якого швидко стане відомим, а також максимально сприяє досягненню фірмою своїх інтересів. Тобто метою для фірми є уникнення дестабілізуючих та дорогих бойових дій, від яких не виграє жодний учасник, і разом з тим здобуття переваги над іншими фірмами.

Одним із широкомасштабних підходів є *підхід з позиції брутальної сили* – використання фірмою ресурсів з метою поставити кінцевий результат на службу її інтересам, переможна та енергійна відсіч.

Такий підхід є можливим лише тоді, коли фірма користується очевидною перевагою, і він діє доти, доки фірма підтримує ці переваги і доки конкуренти не вдаються до необачних дій, щоб зміцнити своє становище.

Варто пам'ятати, що конкурентні ходи також вимагають неабиякої кмітливості. Гра може бути спланована, а ходи підібрані та здійснені в такий спосіб, щоб максимізувати їхній результат, незалежно від того, які ресурси доступні фірмі. В ідеальному випадку битва взагалі не розпочинається. Здійснення конкурентних ходів в умовах олігополії найкраще уявити як комбінацію максимальної брутальної сили з кмітливістю.

4.3.2 Наступальні конкурентні ходи

До наступальних конкурентних ходів фірм відносяться *незагрозливі та загрозливі конкурентні ходи*.

Незагрозливі конкурентні ходи

Фірма може робити певні ходи з метою збільшити прибутки або власну частку ринку; при цьому такі ходи не позначаються на роботі конкурентів і не загрожують їхньому становищу.

Ходи, що не створюють загрози цілям конкурентів, називаються *кооперативними чи незагрозливими*. Можна виділити три категорії таких ходів:

- ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів, навіть якщо конкуренти не наслідують їх;
- ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів лише тоді, коли їх наслідуватимуть багато фірм;
- ходи, що поліпшують становище фірми, оскільки конкуренти не наслідуватимуть їх.

Розглянемо детальніше дії фірм у означених випадках.

У першому випадку однією з можливостей фірми є здійснення будь-яких дій, що не тільки негативно позначиться на її діяльності, але й може негативно вплинути на роботу

конкуренції (неадекватна рекламна кампанія, непродумана структура цін, що не вписується в рамки галузі). Існування таких можливостей є відбиттям минулої невдалої стратегії.

Другий випадок: фірмою робляться ходи, які можуть поліпшити становище всіх, якщо вони підтримають приклад ініціатора (наприклад, якби кожна фірма скоротила строк своєї гарантії від двох років до одного, витрати всіх зменшилися б, а прибутковість зросла б за умови, що сукупний попит на ринку не є чутливим до строків гарантії).

Проблема таких ходів полягає в тому, що всі фірми можуть не наслідувати приклад, оскільки хід, який навіть поліпшує їхнє абсолютне становище, може не виявитися для них оптимальним (так, наприклад, фірма з найвищою надійністю товару при скороченні строку гарантії втратить конкурентну перевагу). Конкуренти можуть не підтримувати ініціативи, оскільки одна-дві фірми можуть поліпшити своє становище, ухилившись від ходу.

Для уникнення складностей фірма при доборі конкурентного ходу повинна:

1) оцінити вплив конкурентного ходу на кожного з основних конкурентів;

2) оцінити тиск на кожного конкурента з метою змусити його відмовитися від вигод співпраці заради можливих вигод від порушення рангів.

У третьому випадку фірма знаходить такі ходи, на які конкуренти не зможуть відреагувати, оскільки не відчують потреби в цьому (наприклад, конкурент може надавати невеликого значення латиноамериканському ринкові, натомість розглядаючи як можливість для експорту канадський ринок. Вихід на ринок Латинської Америки за рахунок місцевих компаній для цього конкурента може взагалі не мати ваги).

Конкурентні ходи розглядаються як незагрозливі за таких умов:

- конкуренти навіть не зауважують їх, оскільки коригування стратегії фірми відбувається непомітно для стороннього спостерігача;

- конкурентів ці ходи не турбують через їхнє уявлення та припущення щодо стану справ у галузі й стану конкуренції;

- ці ходи не завдають практично ніякої шкоди діяльності конкурентів (на думку останніх).

Здійснення ходів таким чином, щоб поліпшити становище всіх, вимагає від конкурентів розуміння того, що хід не є загрозою. Такі ходи можуть мати поширення й адаптуватися до мінливих умов у галузі. І все ж усі три категорії незагрозливих ходів створюють певний ризик того, що хід можна витлумачити як агресію.

Фірми можуть користуватися різноманітними механізмами для уникнення неправильного тлумачення їхніх дій:

- заяви щодо подальших дій, громадське обговорення змін у стратегії фірми, рекламні кампанії;
- покладання на традиційного лідера галузі;
- прив'язування ціни або інших змінних показників до певного індексу, відомого всім з метою виправдання зміни в стратегії.

Загрозливі конкурентні ходи

Багато ходів, які можуть значно поліпшити становище фірми, все ж загрожують конкурентам, оскільки такою є природа олігополії. Отже, ключем до успіху таких кроків є прогнозування та вплив на можливу відсіч. Якщо відсіч швидка та ефективна, такий хід може не поліпшити чи навіть не погіршити становища ініціатора. Якщо відсіч дуже відчутна, ініціатор може фактично зазнати більших втрат, ніж на початку дій.

При дослідженні загрозливих ходів необхідно поставити такі питання:

- 1 Яка ймовірність відсічі?
- 2 Як швидко станеться відсіч?
- 3 Наскільки ефективною може виявитися відсіч?
- 4 Наскільки конкуренти готові дати рішучу відсіч навіть на шкоду своїм інтересам?
- 5 Як можна пом'якшити відсіч?

У процесі розроблення захисної стратегії фірми значну увагу зосереджено на прогнозуванні часових відставань відсічі від наступальних дій.

При всіх інших рівних умовах фірма може прагнути зробити крок, що дасть їй виграш у часі, поки конкуренти

ефективно відреагують на нього. У контексті захисту фірма може переконати конкурентів, що вона швидко та ефективно відреагує на їхні ходи. Відставання відсічі в часі може походити з чотирьох основних джерел:

- перцептивні часові відставання (конкуренти вчасно не сприймають або не помічають початкового стратегічного ходу через утаємничену чи приховану від них природу ходу);
- часові відставання в реалізації захисної стратегії;
- нездатність загострити увагу на відсічі, що збільшує витрати в нетривалому періоді;
- часові відставання, спричинені конфліктуючими цілями або змішаними мотивами.

Перцептивні часові відставання частково залежать від механізмів, якими фірми користуються для контролю за поведінкою конкурентів, і на ці відставання можна впливати. Якщо конкуренти залежать від зовнішніх статистичних джерел, наприклад, торгових асоціацій, то вони можуть не помітити ходів фірми доти, доки інформацію про них не опубліковано.

Перцептивні відставання можуть іноді розтягуватися відволікаючою тактикою, наприклад, впровадженням товару чи іншим ходом на ринку далеко від того місця, де має реалізуватися основний задум. З позиції захисту перцептивні відставання можуть скорочуватися системою контролю конкурента в тому місці, де постійно нагромаджується інформація від торгового персоналу, дистриб'юторів тощо. За умови ретельного контролю конкуренти можуть фактично довідатися про ходи суперника завчасно, оскільки конкурент мусить заздалегідь підготувати рекламну кампанію, доставити обладнання тощо.

Відставання в реалізації захисної стратегії мають різну форму залежно від ходу ініціатора. Реакція на зниження цін може бути негайною, проте на підготовку захисного ходу, наприклад, наслідування змін у товарі чи будівництво заводу, аналогічного заводів конкурента, можуть піти роки.

На такі відставання у відсічі можна також впливати діяльністю фірми. Фірма може вдатися до наступальних дій, яким конкуренти можуть протиставити лише повільний процес ефективною відсічі через природну часову затримку, поєднану з

внутрішніми слабкими місцями. З позиції захисту час відсічі можна скоротити, утворюючи ресурси для відсічі, навіть якщо їх так і не буде задіяне (фірма може розробити новий товар, але тримати його до певного часу в резерві).

Відставання, спричинені нездатністю загострити увагу на відсічі, є аналогічними проблемі з телевізором, який треба повністю розібрати, щоб замінити один несправний транзистор. Зокрема, для великих фірм, що реагують на ходи менших, захисні заходи доведеться зробити загальними для всіх покупців, а не обмежуватися лише тією групою чи ринковим сегментом, за який точиться боротьба (так, щоб відповісти на зниження цін меншим конкурентом великій фірмі доведеться надати цінову знижку всім покупцям, але при цьому вона зазнає величезних втрат). Якщо фірма може знайти спосіб наступу, який обійдеться їй значно дешевше, ніж захист від конкурентів, вона може створювати відставання у відсічі і деколи навіть взагалі зробити відсіч конкурента неможливою.

Часові відставання, спричинені конфліктуючими цілями чи змішаними мотивами виникають у ситуації, за якої одна фірма робить хід, що загрожує певній діяльності конкурента, проте, якщо останній реагує швидко та енергійно, він завдає збитків сам собі. Такий ефект потенційно створює відставання відсічі (та зниження ефективності) або навіть взагалі усуває її можливість. Частина часу відставання може набути форми додаткового часу, необхідного для вирішення внутрішніх конфліктів.

Таким чином, знаходження стратегічних ходів, які дадуть користь у випадку відставання конкурента в часі, або реалізація кроків, що максимізуватимуть ці відставання, є основними принципами конкурентної взаємодії. Однак прагнення відтягнути момент відсічі не можна робити принципом стратегії, не маючи потрібної кваліфікації. Запізніла, проте сильна реакція конкурента може завдати фірмі більшої шкоди, ніж швидка, проте менш ефективна. Отже, поки зберігається можливість вибору між запізненням відсічі та ефективністю і силою цієї відсічі, фірма, обираючи для себе крок, мусить збалансовувати ці два варіанти.

4.3.3 Захисні конкурентні ходи

Хороший захист – це створення ситуації, за якої конкурент може визнати наступ недоцільним. Оборонятися можна, змусивши конкурентів відступити після сутички, однак найефективніший спосіб захисту – це попередження сутички взагалі.

Щоб попередити хід конкурента, необхідно, щоб він знав про велику ймовірність відсічі, а також про її ефективність. Якщо хід неможливо відвернути, існують деякі інші методи оборони:

- дисципліна;
- заперечення підстави.

Дисципліна як форма захисту. Якщо конкурент робить хід, а фірма негайно і впевнено реагує на нього, такий дисциплінуючий крок може змусити конкурента повірити в неминучість відсічі. І навпаки, якщо відсіч необхідно узагальнювати (наприклад, цінову знижку, що стосується всіх покупців, а не тільки спільних з ініціатором клієнтів), такий дисциплінуючий захід виявиться дорожчим і неефективним. У цьому випадку відсіч може спричинити ланцюгову реакцію ходів та контрходів, а це робить дисциплінуючу акцію ризикованою.

Заперечення підстави. Якщо конкурент уже зробив хід, заперечення адекватної підстави для досягнення ним своїх цілей, поєднане з розрахунком на такий розвиток подій у майбутньому, може змусити його відступити. Наприклад, якщо фірму-новачка переконати у відсутності підстав для швидкого досягнення її цілей, вона може відмовитися від своїх задумів чи припинити наступ. Прикладами тактики заперечення підстав є гостра цінова конкуренція, великі витрати на дослідницькі роботи тощо.

4.3.4 Зобов'язання

Єдиною найважливішою концепцією в плануванні та здійсненні захисних чи наступальних конкурентних кроків є концепція зобов'язання фірми. Зобов'язання може гарантувати ймовірність, швидкість та енергійність реакції на наступальні дії і може виявитись наріжним каменем оборонної стратегії.

Є три основних види зобов'язання фірми в умовах конкуренції, які призначені для створення конкурентних перешкод різних типів:

1) зобов'язання, що фірма недвозначно змушена йти на крок, який вона робить. Якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона мусить здійснити запланований стратегічний хід, вона збільшує ймовірність того, що суперники пристосуються до нового становища, не витратять ресурси на відсіч і не змушуватимуть фірму відступити. Отже, зобов'язання може попередити відсіч;

2) зобов'язання, що фірма дасть відсіч і продовжуватиме захищатися, якщо конкурент вдаватиметься до певних кроків. Якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона дасть гарантовану і серйозну відсіч їхнім діям, останні можуть вирішити, що хід взагалі не варто здійснювати. Роль зобов'язання перш за все попередити загрозові ходи;

3) зобов'язання, що фірма не вдаватиметься до певних акцій або ж відмовиться від задуму їх здійснення (тобто, створення довіри). Така форма зобов'язань може виявитися важливою в пом'якшенні конкурентних сутичок. Наприклад, якщо фірма може переконати своїх суперників, що вона скоріше наслідуватиме зростання цін, аніж їх зниження, це може сприяти закінченню цінової війни.

Варто пам'ятати, що у разі невдачі зобов'язання фірма може пошкодувати про своє рішення. Перед фірмою стоїть нелегкий вибір — відмовитися від своїх зобов'язань, тим самим утративши довіру, або ж іти до кінця у виконанні своїх зобов'язань, тобто обговорити зобов'язання.

Обговорення зобов'язання може реалізуватися через різноманітні механізми та сигнали, а саме:

- активи, ресурси та інші механізми виконання зобов'язання;
- чіткий намір виконати зобов'язання;
- нездатність відступати від намірів чи усвідомлення морального обов'язку виконувати свої наміри;
- здатність помічати згоду конкурентів на ті умови, що стосуються зобов'язання фірми.

Активи виконання зобов'язань – це надлишкові резерви коштів, надлишкові виробничі потужності, значний персонал продавців, великі дослідно-конструкторські приміщення, незначна участь в інших сферах бізнесу, спільних із конкурентами.

Дисциплінуючі механізми – це такі активи чи ресурси, які буде пущено в хід проти конкурента.

До засобів, що гарантують поінформованість конкурентів про активи для виконання зобов'язань, належать публічні виступи, дискусії з участю покупців, що поширюються в масштабах галузі, та співробітництво з діловою пресою для опублікування статей про існування таких активів.

Чіткий намір виконати зобов'язання треба обговорювати так, щоб викликати довіру до зобов'язання. Одним із способів досягнення довіри є репутація фірми, що діє послідовно. Чіткий намір виконати зобов'язання також підсилюється енергійною спрямованістю фірми на зменшення відставання відсічі в часі, зокрема впровадженням оборонних дослідно-конструкторських програм, про які відомо конкурентам.

Нездатність фірми відступати від намірів чи усвідомлення морального обов'язку виконувати свої наміри можна зробити безповоротними завдяки письмовим чи усним угодам з роздрібними торговцями або покупцями щодо зниження цін, гарантій відповідної якості товару, спільної реклами, що наслідуює дії конкурентів, тощо. Проголошення зобов'язань перед учасниками галузі чи фінансовим товариством, публікація своїх цілей стосовно заволодіння часткою ринку та перелік інших засобів може поінформувати конкурентів про те, що у випадку відступу фірми її чекатиме громадський осуд. Знання цього допоможе стримати конкурентів від намагань застосувати силу.

Здатність помічати згоду конкурентів є центральною в ефективності зобов'язання фірми дати відсіч. Прикладами оприлюднення високої ймовірності того, що згода є поміченою, є відомі системи контролю за збутом, спілкування з покупцями та опитування дистриб'юторів.

У деяких ситуаціях фірми вважають за доцільне зобов'язатися не завдавати збитків іншим або припинити агресію. Переконливий спосіб для фірми викликати до себе довіру – демонстративно поступитися своїми здобутками на користь конкурентів.

Варто також пам'ятати, що вирішальне значення як для захисних, так і для наступальних ходів має інформація. Іноді вибіркоче оприлюднення інформації може зробити корисну справу в обміні ринковими сигналами, обговоренні зобов'язань тощо; але часто інформація про плани чи наміри може значно полегшити конкурентам процес формулювання стратегії. Розголошення інформації відбувається переважно через становище на ринку акцій, самолюбство менеджерів, нездатність контролювати висловлювання службовців або просто через брак уваги.

Вибіркове розголошення інформації про себе є вирішальним ресурсом, яким володіє фірма, зважуючись на конкурентний хід. Розголошення інформації можливе тільки тоді, коли воно є складовою частиною стратегії конкуренції.

Література: основна [8, 9], допоміжна [17].

Тема 5. Стратегії конкуренції підприємств

- 5.1 Загальні стратегії конкуренції за М. Портером
- 5.2 Ризик у виборі загальної стратегії.
- 5.3 Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку.
- 5.4 Фірми, що „загрузли” на півдорозі.
- 5.5 Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях.
 - 5.5.1 Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях.
 - 5.5.2 Стратегія конкуренції в новоутворених галузях.
 - 5.5.3 Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях.
 - 5.5.4 Конкуренція в глобальних галузях.
- 5.6 Типізація стратегій конкурентоспроможності.

5.1 Загальні стратегії конкуренції за М. Портером

Конкурентний аналіз включає два основних етапи:

- визначення головних конкурентних сил у галузі;
- формулювання основних варіантів конкурентних стратегій.

Лідером розроблення конкурентних стратегій є професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер.

Згідно з підходом М.Портера, стійкість позицій підприємства на ринку визначають:

- витрати, з якими виробляється і збувається продукція;
- незамінність продукту;
- обсяг обробки ринку.

Отже, досягти конкурентних переваг і зміцнити свої позиції підприємство може за рахунок:

1) забезпечення більш низьких витрат на виробництво і збут товару. Низькі витрати означають здатність підприємства проектувати, виготовляти і продавати товар з порівнянними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свій товар на ринку за сформованою (або навіть меншою) ціною, підприємство одержує додатковий прибуток;

2) забезпечення незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціація означає здатність підприємства забезпечити покупця товаром, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. Диференціація дозволяє встановлювати більш високі ціни, що дає великий прибуток;

3) крім цього, у підприємства є вибір, на якому «за шириною фронту» ринку конкурувати: на всьому ринку або на будь-якій його частині (сегменті).

Тобто у процесі подолання чинників конкуренції можна скористатися трьома потенційно успішними стратегічними підходами:

- 1 найменші сукупні витрати;
- 2 диференціація;
- 3 зосередження.

Загальні стратегії є ходами для успішної боротьби з конкурентами в галузі. Ефективне впровадження кожної з них вимагає тотальної уваги й підтримуючих організаційних заходів.

Під *стратегією* розуміють наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі.

Найменші сукупні витрати: мета стратегії полягає в прагненні досягти мінімальних сукупних витрат галузі за допомогою набору функціональних політик. Лідерство в цій сфері вимагає наступального створення виробничих потужностей, ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами, мінімізації витрат у таких сферах, як дослідно-конструкторська діяльність, сервіс, робота торговельного персоналу, реклама.

Для досягнення цієї мети необхідна велика частка уваги менеджерів до контролю за витратами.

Становище низькозатратної компанії дає фірмі прибуток вище середнього в галузі і захищає її від усіх п'яти чинників конкуренції:

1) від суперництва конкурентів, оскільки її низькі витрати означають, що вона так само може одержувати прибутки після того, як конкуренти втратили свої прибутки в процесі боротьби;

2) від впливових покупців, оскільки покупці можуть застосувати свій вплив лише для збивання цін до рівня найбільш ефективного конкурента;

3) від авторитетних постачальників, бо малі витрати фірми надають їй можливість гнучкіше впоратися із зростанням цін на ресурси.

Отже, фактори, що приводять до становища низькозатратної фірми, створюють надійні вхідні бар'єри в галузь (економія за рахунок масштабів чи переваги за рівнем витрат). Це ставить фірму в сприятливе становище стосовно проблеми заміників порівняно з її конкурентами. Крім того, при появі продуктів-заміників лідер по економії на витратах у порівнянні з конкурентами має більшу свободу дій.

Особливості стратегії найменших сукупних витрат:

1) володіння значною часткою ринку, сприятливий доступ до сировини і т.д.;

2) наявність вимог до дизайну товарів, які було б нескладно виробляти;

- 3) підтримання широкого асортименту споріднених продуктів для розподілу витрат;
- 4) обслуговування всіх основних груп покупців з метою нарощення обсягу збуту;
- 5) необхідність значних попередніх капіталовкладень в устаткування;
- 6) наступальне ціноутворення;
- 7) наявність витрат на старті з метою завоювання частки ринку (велика частка ринку у свою чергу може сприяти економії при закупках, що й далі зменшує витрати);
- 8) повторні інвестиції (прибутки, які отримує фірма, можна заново інвестувати в нове устаткування та сучасні виробничі потужності, щоб досягти найменших витрат);
- 9) жорсткий контроль витрат, можливість економії витрат на дослідження, рекламу, сервісне обслуговування.

Стратегія найменших витрат може іноді докорінно змінити галузь, в якій конкуренти ані морально, ані економічно не готові вжити заходів, необхідних для мінімізації витрат.

Диференціація. Другою стратегією є диференціація продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне.

Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу, дизайну чи марки, створення технології, сервісу для покупців, дилерської мережі. В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах.

Стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Особливості стратегії диференціації:

- 1) диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни;
- 2) стратегія диференціації збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат;
- 3) наслідкова прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власний оригінальний товар породжують вхідні бар'єри;

4) диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками і послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагуватимуть на ціну;

5) проведення диференціації деколи може запобігати захопленню більшої частки ринку, хоча це часто вимагає винятковості, що несумісно з великою часткою ринку;

6) диференціація може йти у розріз із статусом низькозатратної фірми, якщо діяльність, необхідна для її проведення, обходиться дорого (широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців);

7) особливості продукту знижують вплив споживачів; високі прибутки полегшують відносини з постачальниками.

Зосередження. Як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм; стратегія передбачає зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку.

Стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження – найкраще обслужити конкретну цільову групу. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма таким чином спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпоршуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи, або одного й другого.

Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи.

Фірма, що зосереджує зусилля, крім того, може отримувати прибутки у своїй галузі, вищі середнього рівня. Її зосередженість означає, що фірма або користується становищем низьких витрат, поряд зі своєю стратегічною метою - високою диференціацією товару, або працює в обох цих напрямках.

Особливості стратегії зосередження:

- 1) фірми, які використовують зосередження, базуються на задоволенні спеціалізованих потреб споживачів, що купують вузький асортимент продуктів, на графіку замовлень, пристосованому до потреб клієнтів, розташуванні складів поблизу покупців та неослабному контролю і комп'ютеризації розрахунків;
- 2) стратегія зосередження передбачає певні обмеження на розмір сукупної частки ринку;
- 3) зосередження завжди вимагає вибору між прибутковістю та обсягом збуту;
- 4) стратегія зосередження не виключає можливості низьких витрат;
- 5) підприємство, що застосовує стратегію зосередження, повинно задовольняти вимоги споживачів ефективніше, ніж конкуренти.

Три загальні конкурентні стратегії подано на рисунку 5.1.

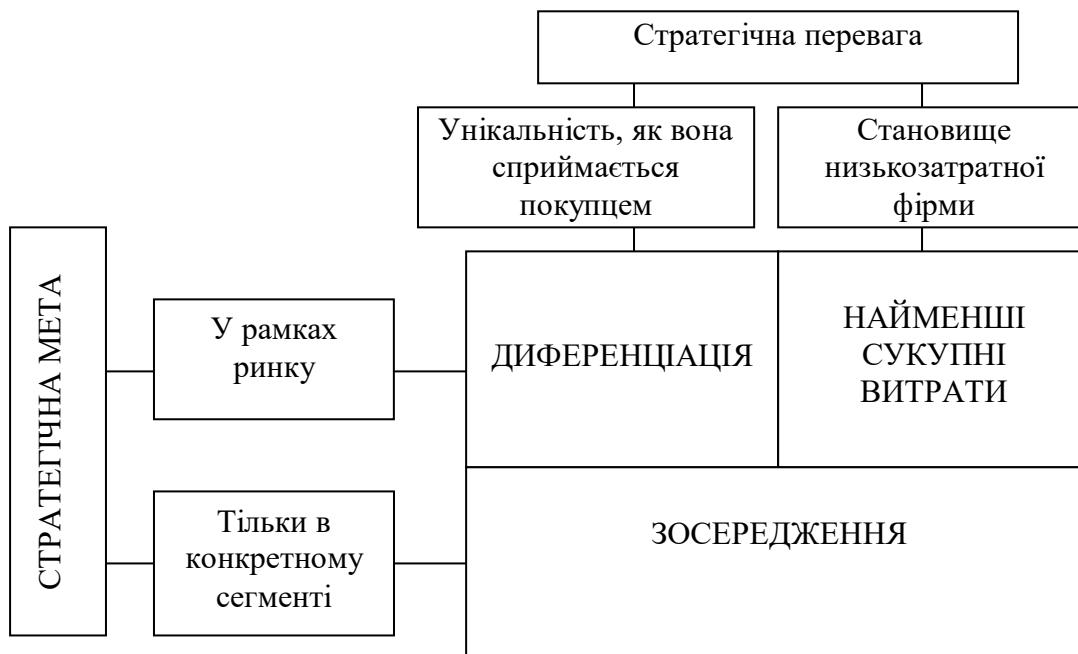


Рисунок 5.1 – Загальні конкурентні стратегії

Умовами успішної реалізації кожної із загальних стратегій є наявність різних ресурсів, зміцнення позицій фірми, організаційні зміни та стиль керівництва. Фірма рідко може відповідати усім

трьом вимогам. Поширені характеристики загальних стратегій конкуренції наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Характеристика загальних стратегій

Загальна стратегія	Необхідні навички та ресурси	Загальні організаційні вимоги
Найменші сукупні витрати	Необхідні капітальні інвестиції та доступ до капіталу. Навички у виробничому процесі. Інтенсивний контроль за роботою	Суворий контроль за витратами. Регулярні, детальні звіти про результати контролю. Стимули, що ґрунтуються на дотриманні чітких кількісних цілей
Диференціація	Сильні маркетингові спроможності. Конструювання товару. Творчі здібності. Великі спроможності у сфері фундаментальних досліджень. Корпоративна репутація високої якості чи технологічного лідерства. Довгострокові традиції в галузі чи унікальна комбінація навичок, узятих з інших сфер бізнесу. Надійне співробітництво з каналами розподілу	Чітка координація функцій у дослідно-конструкторській роботі, створення товару та маркетинг. Суб'єктивні критерії та стимули замість кількісних показників. Схильність приваблювати висококваліфіковану працю, науковців або творчих осіб
Зосередження	Комбінація вищеназваних політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети	Комбінація вищеназваних політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети

Підприємство, що має яскраво виражений основний вид діяльності, як правило, реалізує його за допомогою однієї з наведених вище базових стратегій конкуренції. Однак це не означає неможливість або небезпеку дотримання двох або більше стратегій. Крім того, аналіз практики показує, що більшість сучасних підприємств, які мають широку номенклатуру продукції і/або різні сфери бізнесу, одночасно використовують кілька підходів для різних груп товарів,

регіонів або періодів свого розвитку. Головний критерій вибору стратегії - адаптація власних можливостей до конкретних умов ринку. І в цьому сенсі базові стратегії конкуренції є принциповою, загальноекономічною основою, на якій будуються практичні дії конкурентів.

5.2 Ризик у виборі загальної стратегії

Переважно при виборі загальних стратегій існує два види ризику: перший – нездатність вибрати певну стратегію чи її дотримуватися; другий – заради здобуття стратегічної переваги відстати від еволюції в галузі. Більш вузько, всі три стратегії ґрунтуються на створенні різноманітних видів захисту від чинників конкуренції і включають різні види ризику:

- ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами;
- ризик диференціації;
- ризик зосередження.

Ризик, пов'язаний з найменшими сукупними витратами.

Стратегія мінімуму витрат є вразливою до ризику, пов'язаного із масштабом виробництва чи досвідом як вхідними бар'єрами. Певний ризик криється ось у чому:

- конкуренти можуть перейняти методи зниження витрат;
- серйозні технологічні зміни зводять нанівець попередні інвестиції чи досвід, усувають наявні конкурентні переваги;
- використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі шляхом імітації або через інвестування відповідних виробничих потужностей послаблює позиції фірми;
- концентрація на витратах ускладнює своєчасне виявлення змін вимог ринку;
- непередбачена дія факторів, що збільшують витрати, може привести до скорочення цінового відриву у порівнянні з конкурентами;
- знецінення витрачених коштів, що послаблює спроможність фірми підтримувати достатню різницю рівня цін, щоб переважити марочний імідж конкурентів або інші підходи до диференціації.

Ризик диференціації. Диференціація має такі ризики:

- різниця цін між низькозатратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;

- потреба покупців у диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців, зміною їхніх цінностей і пріоритетів;

- наслідування звужує диференціацію, це часто трапляється при старінні галузі (наслідування інших фірм призводить до зниження переваг диференціації).

Перший вид ризику настільки важливий, що на ньому варто зупинитися довше. Фірма може досягти диференціації, проте остання підтримуватиметься лише у вигляді різниці цін. Так, якщо диференційована фірма внаслідок технологічних змін або простої недбалості залишається далеко позаду, фірма з низькими витратами може скористатися з цього для наступу.

Ризик зосередження. Стратегія зосередження приховує такі види ризику:

- різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується, щоб усунути переваги обслуговування вузького цільового ринку або зрівноважити диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;

- різниця у цінах на продукти спеціалізованих підприємств і підприємств, що обслуговують весь ринок, може в очах споживачів не відповідати перевагам специфічних для даного сегменту товарів;

- відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;

- конкуренти можуть спеціалізувати власний товар ще більше через виділення всередині ринкового сегменту фірми-зосереджувача підсегментів.

5.3 Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку

Крім загальних стратегій конкуренції, виділяють стратегію впровадження нововведень та стратегію негайного реагування на потреби ринку.

Стратегія впровадження нововведень

Сучасний світовий досвід конкуренції незаперечно доводить, що абсолютна більшість монополій, що утворилися останнім часом, виникла на базі винаходів і інших нововведень, що дозволили створити новий до цього невідомий ринок із широкими можливостями і перспективою прискореного росту. Сучасні лідери в автомобільній, авіаційній, електротехнічній і електронній промисловості виникли з невеликих «піонерних» фірм. Останні десятиліття підтвердили цю закономірність у сфері виробництва комп'ютерної техніки, розроблення програмного забезпечення, створення спеціальних видів озброєння. І, незважаючи на те, що наукові дослідження в найбільших обсягах ведуться на великих підприємствах, більшість відомих сучасних винаходів є результатом діяльності невеликих і, як правило, невідомих фірм.

Переваги стратегії впровадження нововведень:

- одержання надприбутку за рахунок монопольно встановлюваних цін;
- блокування входу в галузь за рахунок монопольного володіння виключними правами на продукцію, технологію, послуги і т. д.;
- гарантоване одержання прибутку протягом дії виключних прав;
- відсутність товарів-замінників;
- створення іміджу новатора, який використовує власні досягнення в галузі науки і техніки для повної реалізації потенційних можливостей.

Необхідні ринкові умови:

- відсутність аналогів продукції;
- наявність потенційного попиту на нововведення, що пропонуються, і великих підприємств, які готові підтримати інновацію.

Вимоги до організації виробництва та управління:

- висока науково-технічна кваліфікація персоналу;
- проектна (матрична) структура управління;
- венчурна організація бізнесу на початкових етапах нововведення.

Дестабілізуючі фактори:

- великі обсяги фінансування;
- високі витрати на початкових етапах;
- протидія ринку щодо впровадження нововведення;
- протизаконна імітація (копіювання) нововведень іншими фірмами;
- високий ризик банкрутства.

Великий ризик дотримання означеної стратегії пояснюється високим ступенем невизначеності її результатів. Але привабливі перспективи бути одноособовим лідером на ринку не зупиняють багато підприємств у фінансуванні і матеріальній підтримці проектів такого роду.

Підприємства, що дотримуються стратегії впровадження нововведень, не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість виробленої продукції, диференціювати її або розробляти конкретний сегмент ринку, а зосереджують зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту і т.п. Головна мета – випередити конкурентів і одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або мізерно мала. Така стратегія підприємства є джерелом великих обсягів продажів і надприбутку, однак, у більшості випадків (80 з 100) закінчується банкрутством через неготовність ринку сприйняти нововведення, технічну або технологічну недоробленість нового виробу, зайнятість каналів розподілу, відсутність досвіду тиражування нововведення й з інших причин.

Стратегія негайного реагування на потреби ринку

Наявність платоспроможного попиту на конкретний вид продукції лише в теорії автоматично створює його пропозицію. На практиці більшість підприємств не в змозі займатися діяльністю, що не відповідає їхньому профілю. На відміну від

таких підприємств, фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку, націлені на максимально швидке задоволення виникаючих потреб у різних галузях бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних у ринкових умовах. Підприємства, що ставлять на швидке реагування, готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою одержання максимального прибутку в короткий проміжок часу, незважаючи на високі питомі витрати, обумовлені відсутністю будь-якої спеціалізації виробництва.

Переваги стратегії негайного реагування на потреби ринку:

- одержання надприбутку за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію;
- висока зацікавленість споживачів у придбанні товару;
- невелика кількість товарів-замінників;
- створення іміджу підприємства, готового пожертвувати усім для негайного задоволення потреб покупців, що з'явилися.

Необхідні ринкові умови:

- попит на продукцію нееластичний;
- «вхід» у галузь і «вихід» з неї не викликає труднощів;
- невелика кількість конкурентів;
- нестабільність ринку.

Вимоги до організації виробництва та управління:

- невелике гнучке неспеціалізоване підприємство з високим ступенем диференціації;
- проектна структура;
- високий ступінь мобільності персоналу;
- маркетингова служба, орієнтована тільки на високорентабельні недовгострокові проекти.

Ризик стратегії негайного реагування на потреби ринку:

- високі питомі витрати;
- відсутність довгострокових перспектив у конкретному бізнесі;
- значна кількість дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища;
- відсутність гарантій в отриманні прибутку;
- високий ризик банкрутства.

5.4 Фірми, що "загрузли" на півдорозі

Фірма, яка неспроможна виробити свою стратегію в будь-якому випадку, називається фірмою, що "загрузла" на півдорозі. Такій компанії бракує частки ринку, капіталовкладень та рішучості у зменшенні своїх витрат, широкомасштабної диференціації, що позбавила б необхідності зменшення витрат, або зосередження з метою створення диференціації чи мінімізації витрат в обмеженій сфері.

Фірмі, що "загрузла" на півдорозі, практично гарантовано низьку прибутковість. Вона або втрачає оптових покупців, які вимагають знижених цін, або мусить втрачати свої прибутки, намагаючись перехопити ініціативу у низькозатратних фірм. Разом з тим фірма втрачає високоприбутковий бізнес – "вершки" – на користь тих фірм, які зосереджуються на цілях, що дають найвищі прибутки, або ж досягли тотальної диференціації. Фірма, що "загрузла" на півдорозі, крім того, ймовірно, страждатиме від нечітко сформованої корпоративної культури та суперечливого набору організаційних установок та системи мотивації.

Фірма, що "загрузла" на півдорозі, має прийняти фундаментальне стратегічне рішення. Вона мусить або вжити заходів, щоб звести до мінімуму витрати, чи принаймні витратити не більше, ніж інші (а це звичайно вимагає активних капіталовкладень в модернізацію товару чи придбання частки ринку), або має орієнтуватися на конкретний цільовий ринок (зосередження), або ж створити унікальний товар (диференціація). Два останні варіанти, можливо, вимагатимуть зменшення частки ринку і навіть за абсолютним обсягом збуту. Вибір між цими варіантами обов'язково ґрунтується на можливостях та обмеженнях фірми.

Фірмі, що "загрузла" на півдорозі, звичайно потрібен час і значні зусилля, щоб виплутатися з такого загрозливого становища. Однак, здається, для фірм у скрутному становищі характерна тенденція тривалий час кидатися від однієї стратегії до другої. За умови потенційної непослідовності у дотриманні цих трьох стратегій такий підхід майже завжди приречений на невдачу.

5.5 Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях

5.5.1 Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях

Важливим структурним середовищем, у якому конкурують багато фірм, є фрагментована галузь, тобто галузь, де жодна фірма не має значної частки у ринку і не може істотно впливати на випуск галуззю продукції. Фрагментовані галузі налічують велику кількість малих та середніх компаній, багато з яких — приватні. З погляду конкуренції фрагментовані галузі є унікальним середовищем через відсутність ринкових лідерів, спроможних впливати на події. Фрагментовані галузі можна знайти в багатьох сферах економіки:

- сфері послуг;
- роздрібній торгівлі;
- розподілі;
- обробці дерева та металу;
- сільськогосподарському виробництві;
- "творчих" видах бізнесу.

Економічні причини фрагментації галузі:

- 1) низькі вхідні бар'єри;
- 2) відсутність економії за рахунок масштабів або кривої досвіду. Багато фрагментованих галузей мають виробничі процеси, що характеризуються незначною економією за рахунок масштабів або переживають спад рівнів собівартості в силу того, що виробництво передбачає прості операції, є по суті трудомістким процесом, передбачає високий рівень обслуговування або важко піддається механізації;
- 3) високі транспортні витрати;
- 4) нерівномірні коливання збуту;
- 5) відсутність переваг, пов'язаних з розмірами фірми, в роботі з покупцями та постачальниками;
- 6) неекономічність за рахунок масштабу виробництва (при швидких змінах в товарах і моді);
- 7) різнотипні ринкові потреби;
- 8) високий рівень товарної диференціації, особливо на основі репутації;

9) вихідні бар'єри (можливе існування конкурентів, діяльність котрих не обов'язково орієнтується на отримання прибутку. Певні галузі можуть мати романтичний і хвилюючий ореол, який приваблює конкурентів, незважаючи на низькі або взагалі неіснуючі прибутки);

10) місцеві правила. Місцеві правила, змушуючи фірму діяти в межах стандартів (іноді формалістичних) або ж приковуючи її до місцевої політичної сцени, можуть виступати основним джерелом фрагментації в галузі, навіть за відсутності інших передумов;

11) урядова заборона на концентрацію;

12) новизна. Галузь може фрагментуватися тому, що вона молода і в ній немає фірми або фірм, що контролюють значну частку ринку, навіть за відсутності інших перепон до консолідації.

Подолання фрагментації

Подолання фрагментації може створювати чималі стратегічні можливості. Винагорода за консолідацію фрагментованої галузі може бути високою, оскільки визначені вхідні витрати низькі, а можливі конкуренти відносно слабкі і не здатні чинити значного опору.

Галузь слід розглядати як взаємопов'язану систему, що стосується і фрагментованих галузей. Фрагментацію галузі може спричинити лише один з факторів, перелічених вище. Якщо якимось чином вдається подолати цей фундаментальний блок на шляху до консолідації, то часто це дає початок процесу, здатному змінити всю структуру галузі.

Основні підходи до проблеми подолання фрагментації:

1) *створення економії за рахунок масштабу або кривої досвіду.* Економія за рахунок масштабу, досягнута на одній з ділянок бізнесу, може іноді компенсувати неекономічність іншої ділянки;

2) *стандартизація різнотипних ринкових потреб.* Товарна або ринкова інновація може звести до одного стандарту різнотипні ринкові потреби (наприклад, створення нового найменування товару може споріднити смаки споживачів; зміна

дизайну може значно знизити рівень витрат на виробництво стандартизованої продукції, спонукаючи покупців віддавати перевагу стандартизованому перед дорожчим).

5.5.2 Стратегія конкуренції в новоутворених галузях

Новоутворені галузі – це щойно сформовані або реформовані галузі, що з'явилися внаслідок технологічних інновацій, появи нових споживчих потреб або інших економічних чи соціологічних змін. Утворення галузей відбувається безперервно (сонячне опалення, відеоігри, волоконна оптика, електронна обробка текстів, засоби біосепарації, персональні комп'ютери та сигнальні пристрої протипожежної безпеки).

Характерною особливістю новоутвореної галузі з погляду формулювання стратегії є повна відсутність правил гри. Проблема конкуренції в такій галузі полягає в тому, що всі ці правила мають бути оптимальними для функціонування та процвітання фірми. Відсутність їх є водночас ризиком і джерелом можливостей; у будь-якому випадку ситуацію необхідно контролювати.

Хоча новоутворені галузі можуть бути досить різноманітними за структурою, існує декілька спільних структурних чинників, характерних для багатьох галузей на цьому етапі.

Загальні структурні характеристики:

1) *технологічна непевність* – непевність щодо технології в новоутвореній галузі (яка товарна форма виявиться в кінцевому результаті найкращою? Яка з виробничих технологій буде найефективнішою?). Можуть існувати й альтернативні виробничі технології, які не були випробувані широкомасштабно;

2) *структурна непевність*. Існує велика різноманітність стратегічних підходів; різні фірми наосліп користуються своїми підходами до вибору виробничої/ринкової позиції, маркетингу, обслуговування тощо, а також вибору різних товарних форм та виробничих технологій. В аспекті цієї проблеми фірми часто бувають недостатньо інформовані щодо конкурентів, характеристик покупців та умов усередині галузі в початковій фазі розвитку;

3) *високі початкові витрати зі стрімким зменшенням вартості.* Малий обсяг виробництва та новизна, комбінуючись, породжують високі витрати в новоутвореній галузі. Технологія початкової фази існування галузі вимагає більших затрат праці, ніж потребуватиме в період її зрілості. Результатом існування стрімкої кривої досвіду є той факт, що початкові високі витрати швидко й пропорційно зменшуються;

4) *зародкові компанії та фірми, утворені працівниками материнських фірм.* Початкова фаза галузі супроводжується, як правило, найбільшою кількістю щойно сформованих компаній. Наслідком присутності щойно сформованих компаній є існування численних підприємств, утворених колишніми працівниками материнських фірм. За умови, що структура галузі не передбачає значних вхідних бар'єрів для новоутворених фірм, такі підприємства можуть бути звичним явищем у новостворених галузях;

5) *покупці-новачки;*

б) *недалека перспектива* (компанії в новоствореній галузі часто повторюють дії будь-якої фірми за браком готової альтернативи);

7) *субсидія.* Субсидії можуть надходити від численних урядових та неурядових джерел. Внаслідок залежності від політичних рішень субсидії часто вносять у галузь нестабільність. При тому, що субсидії є позитивним чинником для розвитку галузі, вони часто відкривають шлях у галузь урядовим організаціям, користь від чого не завжди однозначна.

Початкові бар'єри мобільності в новоутворених галузях часто планово відрізняються від тих, які характеризуватимуть галузь на пізнішій стадії її розвитку.

До початкових бар'єрів мобільності відносяться:

- запатентована технологія;
- доступ до каналів розподілу;
- доступ до сировинних та інших ресурсів (кваліфікована робоча сила) потрібної вартості та якості;
- переваги у вартості завдяки досвіду, підсилені технологічною нестабільністю та нестабільністю конкуренції;
- ризик, що збільшує ефективність альтернативної вартості капіталу і, таким чином, ефективність капітальних бар'єрів.

5.5.3 Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях

Процес вибору стратегії на період занепаду зводиться до узгодження бажання залишитися в галузі з відносним становищем фірми. Основними сильними і слабкими сторонами фірми при визначенні її відносного становища є не обов'язкові, які бралися до уваги на ранній стадії розвитку галузі. Фірми з різними становищами користуватимуться в час занепаду різними оптимальними стратегіями. Можливі стратегії конкуренції фірми в занепадаючих галузях зображено на рисунку 5.2.

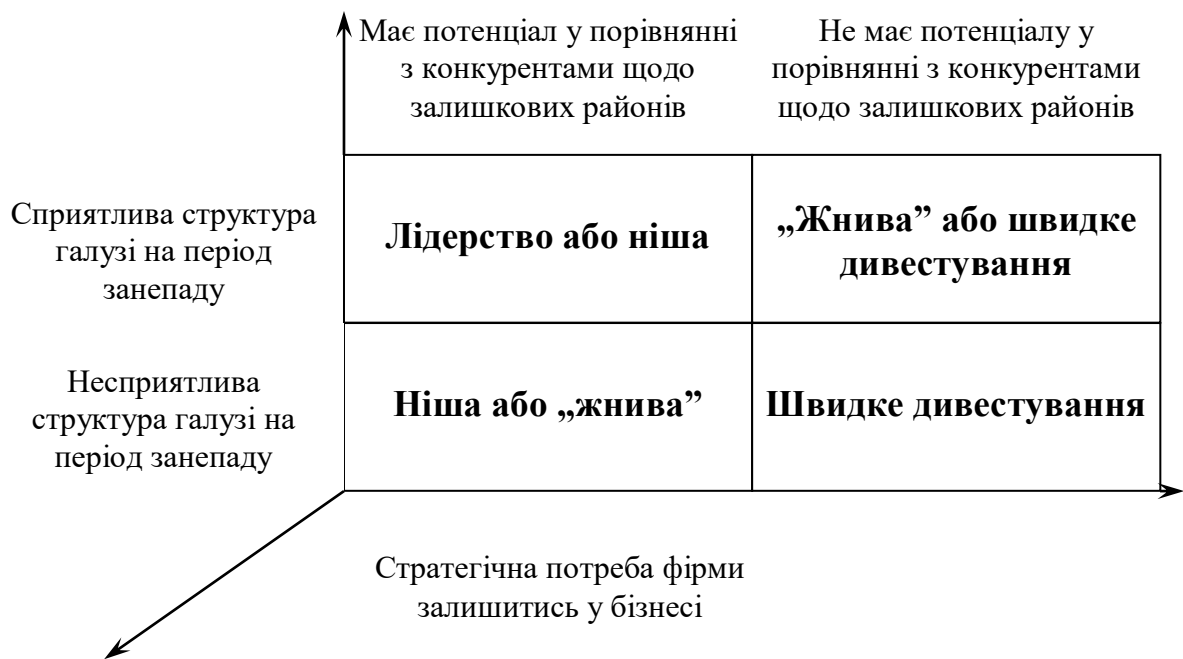


Рисунок 5.2 – Можливі стратегії конкуренції в занепадаючих галузях

Фірма з достатнім потенціалом при сприятливій структурі галузі на період занепаду має можливість досягти провідного становища – конкуренти, що програють битву, виходитимуть, а галузева структура у випадку досягнення такої позиції дає плоди. Коли фірма не має особливого потенціалу, вона навряд чи зможе досягти лідерства в цілому чи в окремій ніші, але вона може скористатися перевагами галузі для проведення вигідних "жнив". Вона також може віддати перевагу ранньому дивестуванню.

При несприятливій структурі галузі на період занепаду фірмі, що має потенціал у порівнянні з конкурентами, доцільно обирати тактику у вигляді ніші та/або „жнив”. Якщо фірма не має особливого потенціалу, їй можна порекомендувати вихід настільки швидкий, наскільки це дозволяють вихідні бар'єри, оскільки інші фірми, що "загрузли" в галузі з високими вихідними бар'єрами, невдовзі почнуть атакувати її позиції.

Існує й третій вимір цієї простої рамки – це стратегічна потреба фірми залишитися в бізнесі (рисунок 5.2). Стратегічні потреби грошових потоків, наприклад, можуть схилити рішення в бік „жнив” чи раннього продажу, навіть якщо інші фактори вказують у бік лідерства. Фірма повинна усвідомити природу своїх стратегічних потреб і зіставити з ними умови фази занепаду, щоб визначити правильну стратегію.

Можуть існувати *переваги в ранньому виборі* тієї чи іншої *стратегії на період занепаду*. Ранній вибір лідерства (дивестування) може подавати сигнали, необхідні для заохочення конкурентів до виходу (дії), і давати часову перевагу, необхідну для досягнення лідерства. Відкладання вибору стратегії на період занепаду змушує фірму вибирати нішу або "жнива".

Основною частиною стратегії в занепадаючих галузях є знаходження способів заохочення конкретних конкурентів до виходу з галузі. Фірма може займатися "жнивками" доти, доки основні конкуренти не приймуть тих чи інших рішень щодо виходу. Якщо лідер вирішує вийти, фірма може готуватися до інвестування, а якщо лідер залишається, фірма може продовжувати "жнива" чи негайне дивестування.

Багато фірм порушують основну послідовність між структурою галузі та стратегічним вибором.

Вивчення занепадаючих галузей виявляє інші *потенційні загрози*:

1) *неспроможність виявити ознаки занепаду*. Деякі компанії неспроможні об'єктивно дивитися на перспективу занепаду або через тривалу спорідненість з галуззю, або через надто вузьке сприйняття товарів-замінників;

2) *війна на виснаження*. Бойові дії проти конкурентів з високими вихідними бар'єрами ведуть до катастрофи. Тиск

обставин змушує таких конкурентів до відчайдушної боротьби за становище, досягти якого неможливо без значних інвестицій;

3) "жнивування" без видимих здобутків. Якщо структура галузі не є цілком сприятливою для фази занепаду, стратегії "жнив" у тих фірмах, котрі не мають видимих здобутків, приречені на крах. У процесі "жнивування" може знижуватись і цінність бізнесу при перепродажу.

5.5.4 Конкуренція в глобальних галузях

Глобальна галузь – це та, в якій стратегічні позиції конкурентів на основних географічних чи національних ринках зазнають фундаментального впливу їхніх загальних глобальних позицій (стратегічна позиція "ІВМ" у конкурентній боротьбі за збут комп'ютерів на ринках Франції та Німеччини). Для аналізу конкуренції в глобальній галузі необхідно вивчити економіку цієї галузі та конкурентів на різних географічних і національних ринках, у комплексі.

Глобальні галузі ставлять перед фірмою вимогу конкурувати на скоординованій основі в масштабах світу. Інакше фірма опиниться в стратегічно не вигідному становищі. Однак галузі з багатонаціональними конкурентами необов'язково є глобальними. Так, у виробництві упакованих харчових продуктів багатонаціональна фірма „Nestle” проводить операції в багатьох країнах. Але, беручи певну участь у розробленні товару, філіали компаній діють автономно, а конкурентний баланс підбивається на основі кожної країни.

Тенденція до глобалізації мусить враховувати наявність глобальної конкуренції. Конкуренція на міжнародному рівні за багатьма характеристиками відрізняється від внутрішньої:

- різні показники витрат в різних країнах;
- різні обставини на зарубіжних ринках;
- різна роль урядів іноземних держав;
- відмінності в цілях, ресурсах та спроможності стежити за діяльністю зарубіжних конкурентів.

Ці характеристики беруться до уваги при розробленні стратегії міжнародної конкуренції.

Однак структурні фактори та ринкові чинники, які діють у глобальних галузях, є такими ж, як і в більшості вітчизняних галузей. У структурному аналізі глобальних галузей мають фігурувати зарубіжні конкуренти, потенційні претенденти на вхід, широкий набір імовірних замінників, а також враховуватись імовірність відмінностей цілей та характеру фірм.

Фірми можуть брати участь у міжнародній діяльності через три основні механізми:

- ліцензування;
- експорт;
- прямі зарубіжні інвестиції.

Як правило, перший вихід фірми за кордон означає експорт товару або ліцензування, і лише після набуття певного досвіду міжнародної діяльності фірма розглядатиме можливість прямих зарубіжних інвестицій. У галузях, де конкуренція набула глобального масштабу, матиме місце експорт або пряме зарубіжне інвестування.

Джерела глобальної конкурентної переваги впливають з чотирьох причин:

1) *порівняльна перевага*. Якщо країна (або країни) має значні переваги за показниками мінімуму витрат чи найвищої якості товару, то в ній зосереджуватиметься виробництво, а експорт спрямується в інші частини світу. У таких галузях стратегічна позиція глобальної фірми в країнах, що мають порівняльну перевагу, є вирішальною для її становища у світі;

2) *економія за рахунок масштабів виробництва*. За наявності економії за рахунок масштабів виробництва (чи надання послуг), фірма може потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію;

3) *глобальний досвід*. У тих технологіях, де можна істотно зменшувати витрати завдяки запатентованому досвіду, спроможність продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках може дати прибутки. Сукупний обсяг збуту на одну модель товару є більшим, якщо ця модель пропонується на багатьох національних ринках, що дає глобальному конкурентові перевагу в зменшенні витрат. Глобальна конкуренція допомагає швидше набути досвіду. Оскільки

компанія може набути досвіду, впроваджуючи передовий досвід на всіх заводах, переваги в мінімізації витрат завдяки глобальній конкуренції можна потенційно досягти навіть тоді, коли виробництво не централізоване, а відбувається на кожному національному ринку;

4) *Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення.* Якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити, обслуговуючи багато національних ринків, глобальний конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат.

5.6 Типізація стратегій конкурентоспроможності

При виході на ринок фірма обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основних типи стратегії конкурентної боротьби:

- віолентна стратегія;
- патієнтна стратегія;
- комутантна стратегія;
- експлерентна стратегія.

Кожна з них орієнтована на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патієнти і експлеренти. Визначимо особливості кожної із стратегій.

Віолентна ("силова") стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері крупного, стандартного виробництва товарів і/або послуг. Віоленти використовують переваги, які створюються масштабом виробництва, широкими науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та крупними рекламними компаніями. Стратегія віолентів: спираючись на свою гігантську силу фірма намагається домінувати на просторому ринку, витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротною (середнім рівнем якості виробів).

Патієнтна (нішова) стратегія є типовою для фірм, які стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів. Суть цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом.

Комутантна (приспосовницька) стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій приспосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта. Численні малі підприємства виконують роль з'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти з'являються там, де:

- інші підприємства неефективні;
- місця для інших конкурентів просто немає;
- інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта.

Експлерентна (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципів нововведень. Така компанія намагається створити новий ринок і одержати вигоди з первісної одноосібної присутності на ньому. Піонерська компанія вірить в те, що реалізація її технічних ідей переверне ринок... і у 85 випадках із 100 закінчує банкрутством (дані США за 80-ті роки минулого століття).

Але все ж у 15 випадках на долю експлерента випадає величезний технічний і фінансовий успіх. Разом з тим, у чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу досить складно через її короткочасну природу. І після того, як експлерент подолав всі труднощі, він переходить до іншого типу стратегії.

Література: основна [4, 5, 8, 9, 10], додаткова [14, 16, 17, 21, 22, 25].

Тема 6. Методологічні підходи до розроблення та оцінки ефективності стратегій конкурентоспроможності

- 6.1 Методики розроблення стратегій конкурентоспроможності підприємства.
- 6.2 SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.
- 6.3 Сутність функціонально-вартісного аналізу.

6.1 Методики розроблення стратегій конкурентоспроможності підприємства

Для того, щоб оцінити конкретну стратегічну позицію компанії, необхідно одержати відповідь на такі питання:

- 1 Наскільки є ефективною діюча стратегія?
- 2 У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу?
- 3 Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?
- 4 Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?
- 5 З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичних методи:

- SWOT-аналіз;
- аналіз ланцюжка цінностей;
- аналіз витрат;
- оцінка конкурентоспроможності.

Це основні інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють виявити плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійним є становище компанії на ринку; чи є необхідною модифікація існуючої стратегії.

Питання 1. Наскільки є ефективною діюча стратегія? Необхідно в'яснити місце компанії серед конкурентів, межі конкуренції в галузі, розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює фірма, і групу споживачів, на яких вона орієнтується. Крім того, ділову стратегію фірми також характеризують функціональні стратегії компанії у галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів.

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники:

- * ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- * чи підвищуються або знижуються розміри прибутку і якими вони є в порівнянні з показниками конкурентів;
- * тенденції зміни чистого прибутку та інвестицій;
- * чи зростають продажі компанії швидше або повільніше, ніж ринок у цілому;
- * розмір кредитів;
- * репутація фірми серед споживачів, її імідж;
- * чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

Питання 2. У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що викликає для неї загрозу? Швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще сполучати внутрішні можливості компанії (сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена у можливостях і загрозах .

Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі (пасиви). Співвідношення 50: 50 є звичайно небажаним.

З точки зору формування стратегії сильні сторони компанії є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Разом з тим, успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою.

Для розв'язання *питання 3 – Чи є ціни та витрати компанії конкурентоспроможними?* – необхідно провести відповідну порівняльну оцінку витрат компанії і порівняти структуру витрат з конкурентами (визначити, які види діяльності є головними, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами).

До основної діяльності фірми відносяться: матеріально-технічне забезпечення, виготовлення продукції, доставка товарів до споживача, продаж і маркетинг, управління прибутком.

Допоміжну діяльність підприємства складають: розвиток досліджень (розроблення продукції, технологій і систем) управління людськими ресурсами, загальне управління.

Питання 4. Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії? Елементами оцінки конкурентної позиції фірми є дослідження того:

- 1) настільки міцно компанія утримує свою конкурентну позицію на цей час;
- 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, яка тепер застосовується;
- 3) яке місце займає компанія серед основних конкурентів;
- 4) чи має компанія тепер конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів;
- 5) якою є здатність компанії захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

Для того, щоб визначити, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, необхідно застосувати *кількісну оцінку* у порівнянні із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили:

- 1) складання списку ключових факторів успіху в даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків;
- 2) оцінка фірми та її конкурентів за кожним показником. При цьому краще надати перевагу шкалі від 1 до 10;
- 3) підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили;

4) висновки про масштаби та ступінь конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми більш сильні або більш слабкі.

При оцінці фірми та її конкурентів за показниками конкурентних сил (крок 2) використовують також систему зважених оцінок, тому що різні показники є неоднаково важливими. У залежності від важливості фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума вагів у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00.

Зважені оцінки розраховуються шляхом множення оцінки компанії за даним показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних оцінок показує, у яких конкурентів більш сильне або слабке становище і наскільки є великою конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

Розв'язання **питання 5 – 3 якими стратегічними проблемами стикається компанія?** – полягає у визначенні тих стратегічних питань, на яких повинен сконцентруватися менеджер при формуванні ефективного стратегічного плану дій:

* Чи прийнятна сьогоднішня стратегія фірми для даної галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?

* Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі у майбутньому?

* Чи пропонує існуюча стратегія досконалий захист проти п'яти конкурентних сил – особливо проти тих, чий вплив може посилитися?

* У яких ситуаціях сьогоднішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?

* Чи може наступ одного або декількох конкурентів зашкодити компанії? Якщо так, то де і як?

* Чи має компанія конкурентну перевагу, чи вона повинна працювати для того, щоб подолати конкурентні недоліки?

* Якими є сильні і слабкі сторони сьогоднішньої стратегії?

* Чи необхідні додаткові дії для того, щоб знизити витрати, здобути вигоду з існуючих можливостей, посилити конкурентне становище компанії?

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може компанія продовжувати реалізацію своєї базової стратегії при внесенні в неї незначних змін, чи вона повинна бути повністю переглянута і розроблена нова стратегія.

6.2 SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління

При розробленні стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз – дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та загроз.

Тобто, ідея SWOT-аналізу полягає у такому:

- а) прикладення зусиль для перетворення слабких сторін фірми у сильні й загроз – у можливості;
- б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

В таблиці 6.1 наведено SWOT-аналіз компанії.

SWOT-аналіз можна проводити в п'ять етапів.

На першому етапі SWOT-аналізу вивчаються сильні сторони фірми – її конкурентні переваги в таких галузях:

- патентоспроможність товарів, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;
- кваліфікація кадрів;
- вартість ресурсів, які використовуються фірмою;
- вік основних виробничих фондів;
- географічне розташування фірми;
- інфраструктура;
- система менеджменту;
- сила конкуренції на вході і виході системи менеджменту фірми й ін.

Таблиця 6.1 – SWOT-аналіз компанії

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості фірми
<p>Повна компетентність у ключових питаннях Адекватні фінансові ресурси Позитивне враження, яке склалося про компанію у покупців Визнаний лідер ринку Добре пророблена функціональна стратегія Економія на масштабах виробництва Вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів Власна технологія Більш низькі витрати Кращі рекламні кампанії Досвід у розробленні нових товарів Перевірений менеджмент Великий досвід (випередження по кривій досвіду) Кращі можливості виробництва; Переважаючі технологічні навички</p>	<p>Здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи сегменти ринку Шляхи розширення асортименту продукції для задоволення більших потреб споживачів Здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в нових видах випущеної продукції Вертикальна інтеграція (вперед або назад) Зниження торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках Ослаблення позицій фірм-конкурентів Можливість швидкого розвитку у зв'язку із різким зростанням попиту на ринку Поява нових технологій</p>
Потенційні внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
<p>Немає чіткого стратегічного розвитку Застаріле устаткування Низька прибутковість через ... Брак управлінського таланту і вміння Відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності Стратегія компанії, яка погано себе зарекомендувала Внутрішні виробничі проблеми Відставання у галузі досліджень і розробок Надто вузький асортимент продукції Недостатній імідж на ринку Погана збутова мережа Незадовільна організація маркетингової діяльності Нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії Собівартість кожного виробу вище, ніж у основних конкурентів</p>	<p>Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами Зростання продаж продуктів-субститутів Повільне зростання ринку Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів Законодавчі вимоги, які дорого коштують Висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу Зростаюча вимогливість покупців і постачальників Зміна потреб і смаків покупців; несприятливі демографічні умови</p>

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкі сторони фірми.

Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на нульовому рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на першому рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на другому рівні – конкретні показники й т.д.

Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева показників. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкі місця по вивчених на першому етапі конкурентних перевагах фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові й ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі і своєчасного запобігання збитків.

На четвертому етапі SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т.п.), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабких і збільшення сильних сторін фірми.

На п'ятому етапі SWOT-аналізу узгоджуються сили з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

6.3 Сутність функціонально-вартісного аналізу

У промислово розвинених країнах функціонально-вартісний аналіз (ФВА) широко застосовується як метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл.

Основними завданнями функціонально-вартісного аналізу є:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- знаходження нових технічних рішень за рахунок застосування функціонального підходу;

- зниження витрати різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних шкідливих (непотрібних) функцій об'єкта.

Основні принципи проведення функціонально-вартісного аналізу:

- функціональний підхід, тобто розгляд об'єкта дослідження з позицій тих функцій, для виконання яких він створюється;
- вартісна оцінка, яка передбачає безперервну економічну оцінку технічних рішень;
- системний підхід до об'єкта ФВА;
- комплексний підхід;
- динамічний підхід;
- повне використання досягнень інформатики й ін.

Основні особливості проведення функціонально-вартісного аналізу:

- об'єктом аналізу може бути будь-яка система (з будь-яким числом елементів і зв'язків), її підсистеми або елементи, за якими можна кількісно виразити корисний ефект їхнього функціонування за призначенням;

- глобальним критерієм ФВА є максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів за його життєвий цикл;

- одночасно й з рівним ступенем деталізації аналізується оптимальність елементів корисного ефекту й сукупних витрат по об'єкту;

- при проведенні ФВА насамперед встановлюється доцільність функцій, які повинен виконувати об'єкт проектування у конкретних умовах, або доцільність, достатність і надмірність функцій існуючого об'єкта. Не функції створюються або уточнюються для об'єкта, а, навпаки, обирається або проектується об'єкт для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами за його життєвий цикл.

Організація робіт з функціонально-вартісного аналізу являє собою комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на створення умов для виконання робіт та безпосереднє проведення аналізу конкретних об'єктів, і включає:

- 1) підготовку до впровадження методу, пропаганду його можливостей для підвищення ефективності виробництва;
- 2) навчання менеджерів і фахівців основам методу;
- 3) підготовку фахівців для роботи в координаційній групі з впровадження ФВА;
- 4) забезпечення робіт з ФВА нормативно-методичними документами;
- 5) формування й функціонування робочих органів ФВА, інтегрованих зі службами фірми;
- 6) створення економічних умов для проведення робіт з ФВА та впровадження рекомендацій ФВА на основі їхнього планування, фінансування й стимулювання.

Для організації й координації робіт з ФВА на фірмі створюють координаційну раду по проведенню робіт з ФВА у складі головних фахівців. Очолює координаційну раду вищий керівник фірми або його заступник.

Основні етапи проведення функціонально-вартісного аналізу:

- 1) підготовчий;
- 2) інформаційний;
- 3) аналітичний;
- 4) творчий;
- 5) дослідницький;
- 6) рекомендаційний;
- 7) етап впровадження.

На підготовчому етапі виконуються такі роботи:

- вибір об'єкта аналізу;
- підбір членів дослідницької робочої групи для вирішення поставлених завдань;
- визначення строків, конкретних результатів, яких повинна досягти група, порядку взаємодії з відповідними службами.

Інформаційне забезпечення функціонально-вартісного аналізу передбачає:

- підготовку, збір, систематизацію інформації про об'єкт ФВА і його аналоги;
- вивчення потреб і функцій, які необхідно задовольнити;
- прогнозування конкурентоспроможності об'єкта;
- вивчення об'єкта і його аналогів;

- вивчення умов експлуатації об'єкта;
- вивчення технології створення об'єкта;
- побудова структурно-економічної моделі об'єкта;
- аналіз вартісної інформації, визначення витрат на виготовлення та експлуатацію об'єкта і його складових частин, витрат на технічне обслуговування і ремонт об'єкта;
- доповнення структурно-елементної моделі об'єкта і його складових частин вартісною інформацією;
- виявлення зон найбільшого зосередження витрат в об'єкті, що досліджується;
- аналіз патентної інформації в даній галузі (у тому числі відхиленіх пропозицій).

Аналітичний етап включає:

- формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- класифікацію функцій;
- побудову функціональної моделі об'єкта;
- оцінку вагомості функцій експертним методом;
- побудову функціонально-вартісної діаграми моделі об'єкта із застосуванням принципу ієрархічності системного підходу;
- визначення протиріч між вагомістю функцій і їхньою вартісною оцінкою;
- формулювання завдань удосконалення об'єкта.

На творчому етапі здійснюються:

- надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- аналіз і попередній відбір пропозицій для реалізації;
- систематизація пропозицій по функціях;
- формування варіантів виконання функцій.

На дослідницькому етапі виконуються такі роботи:

- розроблення ескізного проекту за відібраними варіантами;
- експертиза підготовлених рішень;
- відбір найбільш раціональних варіантів рішень;
- створення при необхідності макетів або дослідних зразків для проведення випробувань;
- проведення випробувань;
- остаточний вибір реалізованих рішень;
- техніко-економічне обґрунтування рішень.

На рекомендаційному етапі здійснюються:

- розгляд представлених технічних рішень на науково-технічній раді;
- ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації;
- узгодження заходів щодо реалізації ухвалених рішень.

На етапі впровадження виконуються такі роботи:

- включення заходів щодо забезпечення впровадження пропозицій, прийнятих у результаті ФВА, у відповідні плани;
- контроль виконання планів;
- оцінка ефективності реалізації планів;
- стимулювання працівників за впровадження методів ФВА.

Література: основна [4, 10, 12], додаткова [21, 22].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Закони

- 1 Закон України „Про захист від недобросовісної конкуренції // ВВР. – 1996. - №36. - С. 485-492.
- 2 Закон України „Про захист економічної конкуренції // ВВР. – 2001. - №12. - С. 242-264.
- 3 Закон України „Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності // ВВР. – 1992. - №21. - С. 611-619.

Основна

- 4 Ансофф И. Стратегическое управление / Пер.с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 5 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
- 6 Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и обеспечение конкурентоустойчивости предприятий. – Харьков: Основа, 1997. – 245 с.
- 7 Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
- 8 Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран /Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
- 9 Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
- 10 Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учеб. для вузов /Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
- 11 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник; За ред. І. Ю.Сіваченка – К., 2003. – 186 с.

- 12 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: 2002. – 886 с.
- 13 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272 с.

Додаткова

- 14 Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М., 2000. – 256 с.
- 15 Економіка підприємства: Підручник /За ред. С. Ф. Покропивного. - 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
- 16 Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.А., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: Риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997. – 288 с.
- 17 Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учеб. пособие. – С.Пб., 2000. – 283 с.
- 18 Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. – К., 2000. – 785 с.
- 19 Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М., 1999. – 592 с.
- 20 Міцак Б.І. Стандартизація, сертифікація, конкурентоспроможність продукції: Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995. – 104 с.
- 21 О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. – С.Пб.: Питер, 2002. – 864 с.
- 22 Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. /Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Харьков: Олант, 2002. – 416 с.
- 23 Хеймани Р.С., Шапиро Д.М. Экономика предприятия: Конкурентное право и политика поощрения конкуренции. Толковый англо-русский словарь. – М., 1997 – 111 с.
- 24 Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікація. – К.: Видавництво Українсько-фінського інституту менеджменту і бізнесу. – 1997. – 150 с.
- 25 Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999 – 384 с.

Допоміжна:

- 26 Белецкая И.И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке //Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №10. - С. 81-88.
- 27 Мигранян А. Особенности развития конкурентоспособности страны на этапе перехода к рыночной экономике //Общество и экономика. – 2004. - №10. - С. 174-179.

В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик,
О.М. Полякова, І.В. Чорнобровка

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 2

Відповідальний за випуск Полякова О.М.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 25.12.07 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,25. Обл.-вид.арк. 3,5.

Замовлення № Тираж 150. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 2874 від. 12.06.2007 р.

Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків - 50, пл. Фейєрбаха, 7