

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ В КООРДИНАТАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

О.Г. Бровкова, к.е.н., доцент

К.В. Бровкова, магістр

Одеський національний політехнічний університет
М. Одеса

В умовах сталого розвитку підприємства повинні враховувати усі зміни й адекватно на них реагувати. Особливу увагу слід приділити дослідженню дій конкурентів та використовувати конкурентні стратегії. Правильно розроблена та вибрана конкурентна стратегія забезпечить успіх подальшої діяльності фірми на ринку.

Особливо актуальна ця проблема для України, де підприємства вимушені адаптуватися до швидких і глибоких зовнішніх змін. Нестійкість зовнішнього середовища надзвичайно підвищила роль стратегії в діяльності підприємств.

Теоретичні та практичні основи стратегічного управління підприємством були досліджені І.Ансоффом, О.С.Віханським, В.Д.Немцовим, Л.Є.Довгань, Ф.Котляром, А.Дж.Стріклендом., А.А.Томпсон. У роботах цих учених висвітлено підходи до побудови конкурентних стратегій, визначено проблеми формування конкурентних стратегій підприємства. Але не достатньо вивчена роль конкурентних стратегій в координатах сталого розвитку підприємств.

Стратегії фірми ефективні, якщо їх основою є стійка конкурентна перевага. Існує безліч способів досягнення конкурентної переваги: виготовляти високоякісну продукцію, організувати відмінне обслуговування клієнтів; пропонувати більш низькі ціни, ніж у конкурентів; мати більш зручне географічне положення; забезпечувати розробку й впровадження нового продукту в більш короткий термін; мати добре відому торговельну марку й репутацію; забезпечувати покупцям додаткові цінності за їхні гроші (висока якість, сервіс). Щоб бути лідером в конкурентному середовищі, компанія повинна пропонувати покупцям те, що вони бажають найбільш прийнятним для себе – гарний товар за низькою ціною або товар поліпшеної якості, але дорожче.

Стратегія конкуренції компанії містить підходи до бізнесу й ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби й зміцнення своєї позиції на ринку.

Конкурентна стратегія звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, які починаються залежно від положення на ринку. Крім того, конкурентна стратегія передбачає короткострокові заходи для миттєвої реакції на ситуацію й довгострокові дії, від яких залежить майбутні конкурентні можливості компанії і її позиції на ринку.

Конкурентна стратегія більш вузька ніж бізнес стратегія. Ділова стратегія визначає як проводити конкуренцію, включає функціональні стратегії, дії і плани роботи в різноманітних умовах галузі, як менеджери вирішують стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія включає веденню конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців.[1]

Компанії в усьому світі використовують різні засоби по залученню покупців, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. Керівництво компаній стало визначати короткострокові і довгострокові маневри для приведення у відповідність ситуації компанії і ринкового середовища, існує багато варіантів стратегії. Існує стільки конкурентних стратегій, скільки є конкурентів.

Існує п'ять підходів до розробки стратегії конкуренції:

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає зниження витрат на виробництво товару або послуги, що приваблює більшість покупців.

2. Стратегія широкої диференціації – спрямована на присвоєння товарам специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців.

3. Стратегія оптимальних витрат – дає можливість покупцям одержати за свої гроші більшу цінність за рахунок об'єднання низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати й ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами і якістю.

4. Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) заснована на низьких витратах – орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва. Стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції – ставить за мету забезпечення представників обраного сегмента товарами або послугами, які найбільше відповідають їхнім потребам і смакам.

5. Стратегія упередження – найбільше часто використовується фірмами в галузях, які перебувають на початкових стадіях свого життєвого циклу, і пов'язані з формуванням стратегічного активу випередження, який не завжди нейтралізується конкурентами.[4]

Аналіз конкурентного середовища й структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають дуже важливу й коштовну інформацію для розробки стратегії конкуренції. Фірмі також необхідно ясно представляти своє положення в конкурентнім середовищі. Докладно даний питання розглядається Ф.Котляром і Р.Тернером. Вони виділяють чотири досить чітко виділені позиції, у яких можуть перебувати фірми на полі конкуренції:

позиція лідера на ринку; позиція виклику ринковому оточенню; позиція послідовника; позиція знаючого своє належне місце на ринку [3].

При розробці конкурентної стратегії вивчають конкурентне середовище, конкурентну силу і конкурентну позицію, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції підприємства на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі, завдяки можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Індикаторами конкурентної сили і конкурентної переваги можуть виступати:

- а) велика частка ринку;
- б) зростаюча кількість покупців;
- в) Найбільш вдале положення підприємства;
- г) товари підприємства сильно диференційовані;
- д) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- е) на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів;
- є) рівень прибутку вищий від середньоринкового;
- ж) технологічні та інноваційні переваги підприємства.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути:

- а) низька якість товарів;
- б) високі витрати;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;
- д) темпи доходів знижуються;
- є) нестача фінансових ресурсів;
- ж) репутація фірми низька.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку.

Перебуваючи на різних конкурентних позиціях, фірми вибирають різні стратегії конкурентної боротьби, навіть якщо вони мають однакові стратегії росту.

Лідер ринку у випадку, якщо він вибирає стратегію концентрованого росту, може намагатися реалізувати її в такий спосіб:

- розширити загальний ринок продукту за рахунок залучення нових споживачів, пошуку нових можливостей використання продукту або інтенсифікації споживання продукту;
- розширити свою частину ринку в тому випадку, якщо взятий курс на прискорення, або зберегти наявну частину ринку у випадку, якщо не передбачається прискореного росту фірми.

Якщо ведеться боротьба за розширення частини ринку, лідер стає в позицію виклику. При реалізації даної мети фірма повинна визначити як вона збирається забирати частину ринку. Можливі два вибори: атака на лідера і атака на більш слабого конкурента [2].

Стратегія конкурентної поведінки послідовника полягає в тому, що він не збирається атакувати лідера, але чітко опікує свою частину ринку. Послідовник намагається удержати своїх клієнтів, хоча й не відмовляється від одержання своєї частини на знов створених ринках. Важливою рисою ведення бізнесу такої фірми є те, що вона досить прибуткова й у своїй ринковій стратегії зосереджує увагу на прибутку.

Стратегія конкуренції фірм, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку й захопленні тих місць на ринку, які не викликають інтерес або тимчасово не зайняті більш сильними конкурентами. Для того, щоб успішно вести бізнес на цих незайнятих нішах ринку, фірма повинна мати строгу спеціалізацію, уважно вивчати свої ділянки ринку, розвиватися тільки в межах чітко вивірених припустимих темпах росту й мати сильного й впливового керівника.

Досвід та практика ведення бізнесу показують, що високі показники діяльності підприємства можливі при поєднанні різних стратегічних підходів. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначенні конкретних методів та інструментів успішної реалізації конкурентних стратегій розвитку підприємства в координатах сталого розвитку.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление /И.Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 342 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент /О.Г.Бровкова – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 426 с.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент /В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань – К.: ЕксОбс, 2010. – 252 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия /М.Портер – М.: Альбинабизнес, 2012. – 659 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент – концепции и ситуации для анализа /А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд – К.: Вильямс, 2010. – 487 с.