

Ареф'єв С.О., д.е.н., Репка В.В., магістр
Київський національний університет технологій та дизайну
**ПОШУК ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. В статті досліджено сутність поняття конкурентна стратегія, її функції, розглянуто з позиції довгострокової діяльності підприємства. Досліджено систему конкурентних стратегій підприємства, яка виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ключові слова: конкуренція; конкурентна стратегія; розширення ринку; функції; формування стратегії; цінова конкуренція; інструментарій.

Арефьев С.О., д.э.н., Репка В.В., магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**ПОИСК ПУТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. В статье исследована сущность понятия конкурентная стратегия, ее функции, рассмотрено с позиции долгосрочной деятельности предприятия. Исследована система конкурентных стратегий предприятия, выступает базой для разработки программ повышения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкуренция; конкурентная стратегия; расширение рынка; функции; формирование стратегии; ценовая конкуренция; инструментарий.

Arefiev S., Repka V.
Kyiv National University of Technologies and Design
**SEARCH OF WAYS OF FORMING COMPETITIVE
STRATEGY OF ENTERPRISE**

Abstract. In the article the essence of the concept of competitive strategy, its functions, is considered from the point of view of long-term activity of the enterprise. The system of competitive strategies of the enterprise, which serves as the basis for development of programs for increasing the competitiveness of the enterprise, is explored.

Keywords: competition; competitive strategy; market expansion; function; strategy formation; price competition; toolkit.

Постановка проблеми і її зв'язок з науковими і практичними завданнями. Конкурентна стратегія підприємства відіграє важливу роль у системі стратегічного розвитку будь-якого підприємства. У сучасній економіці практично всім сферам бізнесу притаманні високий ступінь конкурентної боротьби між учасниками ринку, мінливість і непередбачуваність зовнішніх змін, що значно ускладнює конкурентну діяльність підприємств. Тому однією з важливих управлінських проблем є формування дієвої конкурентної стратегії підприємства, забезпечення її стратегічної адаптивності до умов ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності є об'єктом глибокого і всебічного вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів. Основою досліджень теоретичних аспектів конкурентоспроможності виступають праці таких видатних представників світової економічної думки, як Е. Альтман, І. Ансофф, Т. Бейтмен, Д. Болл, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, С. Шелл. Вагомий внесок у дослідження різних аспектів проблеми конкурентоспроможності зробили вітчизняні вчені. Серед них Г.Л. Азоєв, В.Д. Базилевич, В.Л. Белоусов, З.М. Борисенко, А.С. Гальчинський, П.С. Зав'ялов, Ю.В. Макогон, О.Г. Нефедова, В.П. Семиноженко, А.О. Старостіна, Х.А. Фасх'єв, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та інші.

Мета статті полягає в узагальненні і поглибленні теоретико-методологічних засад та розробці рекомендацій щодо розвитку конкурентної стратегії підприємства та стратегічного управління у нинішніх ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу і його обґрунтування. Конкуренція є найважливішим елементом ринкової економіки, тому існує безліч визначень конкуренції. В основному, конкуренцію можна уявити як боротьбу суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей: отримання більше прибутку, кращих, вигідних поставок ресурсу, збуту товару тощо. Інша визначення позначає конкуренцію як боротьбу товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища по досягненню максимальних прибутків і інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних ресурсів і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні [1].

Сутність конкуренції полягає у функціях, які вона виконувала:

1. Функція розміщення – направляє обмежені ресурси в ті галузі, де є попит.
2. Розподільна – створює для успішних підприємств умови отримання доходів, а підприємства, чия продукція не користується попитом, призводить до банкрутства.
3. Інноваційна функція – сприяє впровадженню нових технологій, випуску нової продукції, підвищення якості продукції та послуг.
4. Контрольна – це засіб, який перешкоджає виникненню і існуванню монопольної влади на ринку.

Конкуренцію можна класифікувати за кількома ознаками.

За методами здійснення конкуренцію можна поділити на цінову і нецінову.

Цінова конкуренція базується на використанні ціни в якості основного інструменту ринкової політики в процесі конкуренції. Вона передбачає продаж товарів за нижчими цінами, ніж у конкурентів. Зниження ціни теоретично можливе або за рахунок зниження витрат виробництва, або за рахунок зменшення прибутку. Такий метод витіснення конкурентів з ринку (метод конкурентної боротьби) відомий також під назвою «війна цін» [2]. Останнім часом знову відродився інтерес до цінової конкуренції в зв'язку з впровадженням технологій, що дозволяють економити ресурси і, отже, знижувати собівартість.

Нецінова конкуренція передбачає акцент на унікальних властивостях товару, і враховує не тільки споживчі властивості і якість самого продукту, а також спектр послуг, що надаються продавцем покупцю у зв'язку з продажем товарів. Це така конкуренція, яка заснована на пропозиції товарів більш високої якості з тривалим терміном служби, а також на використанні реклами та інших способів маркетингу.

Підприємства ведуть цінову і нецінову конкуренцію. Щоб перемагати, завойовувати більшу суму грошових голосів покупців, потрібно знижувати витрати, удосконалювати якість продукції, що випускається, думати над її новими моделями, технологічними змінами, підвищувати рівень освіти працівників, активно взаємодіяти з наукою, вишукувати нові науково-технічні розробки.

За ступенем свободи конкуренцію поділяють на досконалу (вільну) і недосконалу (монопольну). Досконала конкуренція – вільний доступ до факторів виробництва, вільне ціноутворення тощо. При цій конкуренції ніхто з учасників ринку не може зробити вирішального впливу ні умови реалізації товарів.

Умови функціонування ринку досконалої конкуренції призводять до того, що для всіх покупців і продавців встановлюється єдина ціна, яка в довгостроковому періоді дорівнює мінімальним середнім витратам. При зміні попиту або пропозиції ціна в короткостроковому періоді стає вище або нижче мінімальних середніх витрат, стимулюючи, відповідно, розширення або скорочення випуску за рахунок міжгалузевого перерозподілу факторів виробництва.

Монополістична конкуренція – це змішання конкуренції з деякою часткою монопольної влади, яке спостерігається, коли на ринку конкурують безліч продавців диференційованого продукту.

Конкурентна стратегія формує конкурентну перевагу, яка в той же час дає можливість підприємству конкурувати, та отримувати перемоги в даній боротьбі за завоювання та збереження пріоритетних позицій на ринку продовольства. Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами.

Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції при формуванні конкурентної стратегії має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції.

Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія.

У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін.

Оцінювання аналізованих питань, пов'язаних із формуванням конкурентних стратегій, свідчить про те, що у працях, як сучасних вітчизняних, так і зарубіжних науковців, основний акцент при формуванні конкурентних стратегій ставиться на досягнення конкурентних переваг, при цьому авторами не уточнюється, яку саме конкурентну перевагу повинна забезпечити реалізація конкурентної стратегії. Адже у відповідності до класифікації конкурентних переваг за джерелом їх формування (відношення до підприємства), вони поділяються та внутрішні та зовнішні.

На нашу думку, внутрішні конкурентні переваги є не метою конкурентної стратегії, а повинні братися за основу при її формуванні. Відповідно до цього, в основі конкурентної стратегії, що орієнтована на досягнення зовнішніх конкурентних переваг, повинні бути внутрішні переваги підприємства, досягнутий ним рівень потенціалу конкурентоспроможності, що дають йому в сукупності можливість зайняти відповідну позицію на ринку, а вже дії підприємства, що пов'язані із перетворенням впливу зовнішніх факторів на свою користь, – зберегти чи підвищити даний рівень.

Більшість авторів у своїх визначеннях щодо конкурентних стратегій акцентують увагу саме на способах довгострокової поведінки підприємства, проте на перший план, на нашу думку, повинна виходити функція мети, а не часу, адже досягнення поставленої мети, в першу чергу залежить від особливостей діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та вміння з більшою фінансово-економічною віддачею використати наявний ресурсний потенціал, тим самим підвищивши свій рейтинг та позицію на ринку стосовно інших підприємств-конкурентів.

Р. Фатхутдинов групує стратегії за ознакою частки ринку, займаної підприємством [3]. Лідер ринку може реалізувати як наступальні, так і оборонні стратегії (розширення первинного попиту, демаркетинг тощо). Для підприємства, що прагне стати ринковим лідером, характерно переважно наступальну поведінку, для наступного за лідером – адаптивне. Нарешті, підприємства, що займають відносно невелику частку ринку, дотримуються нішевої стратегії (стратегії фахівця).

Запропонований М. Портером [4]. підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За одною з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції: стратегію зниження собівартості, стратегію фокусування, стратегію розширення ринку, стратегію диференціації, стратегію розроблення нової продукції. Стратегія зниження собівартості орієнтована на масовий випуск стандартної продукції що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому часто єдиному сегменті ринку який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку має на меті максимально швидко задоволення потреб що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки вибір і реалізація проєктів найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Стратегія диференціювання продукту базується на спеціалізації у виготовленні особливої іноді незвичайної продукції яка є модифікацією стандартного виробу.

Стратегія розроблення нової продукції виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється диференціювати її тощо.

Головна мета випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала. Розглянемо детальніше стратегії конкурентної поведінки. Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Як багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги залежить від конкуренції у галузі.

Вирізняють шість основних типів наступальної стратегії дії спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевершення їх дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента одночасний наступ на кількох фронтах захоплення незайнятих просторів партизанська війна, упереджувальні удари.

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій стислий перелік якого наведено на рис. 1.

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Передумовами, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності, необхідність змін у конкурентному становищі підприємства та їх усвідомлення керівництвом, наявність відповідної організаційної стратегії, чітко визначені цілі, відповідний тип мислення менеджера. Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми та оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їхньої діяльності на всіх етапах забезпечується ефективним управлінням програмою. Робота над структурою та змістом програми починається після видання розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп і координаційної ради які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана насамперед з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Основним елементом цієї системи виступають конкурентні стратегії підприємства.

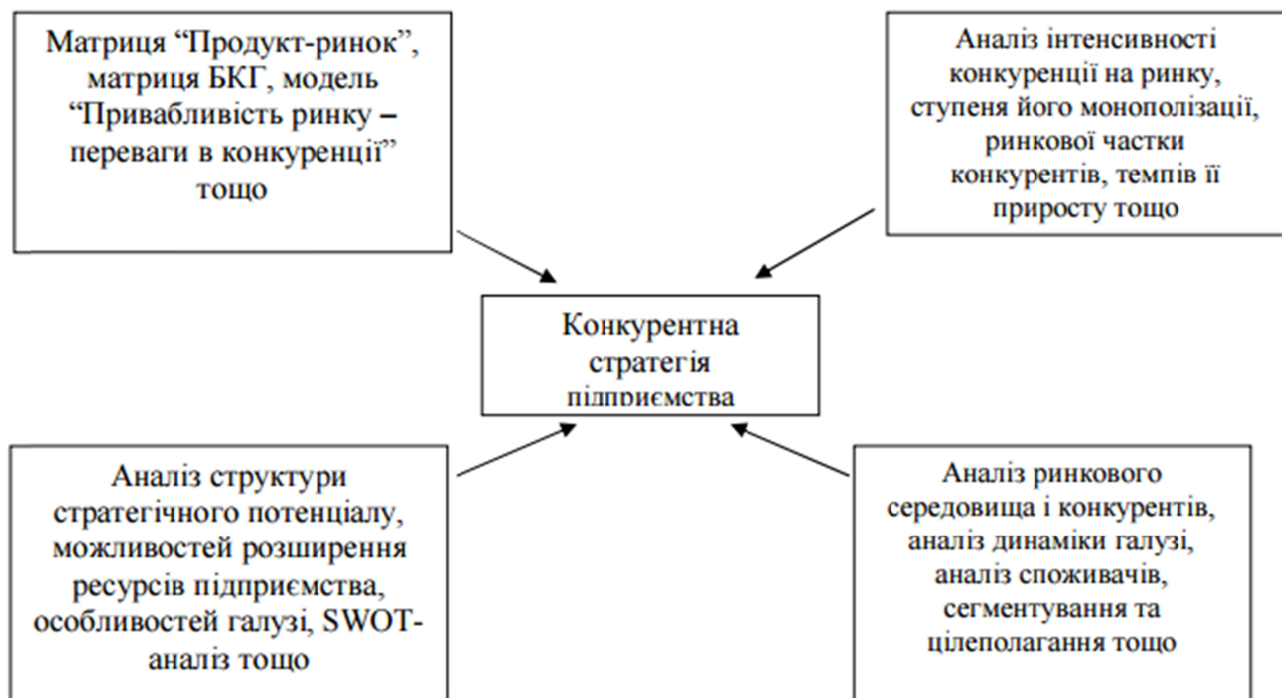


Рис. 1. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на нейтралізацію подолання або обмеження кількості негативних деструктивних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства, формуванням захисту проти них, використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства, забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, їх синхронізації з динамікою, дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Висновки. Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів сфер діяльності організаційно-правових форм, конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

Список використаної літератури

1. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент / І. А. Бланк. – К.: МП "ИТЕМ" ЛТД, 2016. – 448 с.
2. Портер М. Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006 – 496 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2010. – 312 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.