

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В статті розкрито сутність основних конкурентних стратегій та наданий алгоритм їх вибору суб'єктами господарювання.

Постановка проблеми. Конкуренція як головний елемент ринкового механізму і невід'ємна складова підприємницького середовища є наразі однією з найпопулярніших економічних категорій. А механізм формування ефективних підходів до вибору конкурентних стратегій є найбільш актуальним в сучасному економічному середовищі

Аналіз основних досліджень і публікацій. Теоретичні і методологічні основи вивчення конкурентних стратегій представлені в працях таких західних вчених як І. Анософф, М. Портер, А. Томпсон, Д.Рікардо, Ф.Котлер.

Серед вітчизняних науковців питаннями конкурентоспроможності займалися П. Саблук, С. Кваша, В.Геєць та інші.

Мета статті. Розкрити сутність основних конкурентних стратегій та розробити алгоритм їх вибору суб'єктами господарювання.

Виклад основного матеріалу. Існує велика кількість визначень понять конкурентоспроможності організації. Одне з них дане Фатхутдіновим Р. який розглядає конкурентоспроможність організації, як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами [1].

Конкурентоспроможність організації багато в чому залежить від того, наскільки фірма може пристосуватися до умов конкуренції, що змінюються, на ринку.

Так само велику кількість визначень має термін стратегія яку можна розглядати як: процес постановки цілей та розробки відповідних рішень, направлених на їх реалізацію, напрямів діяльності організації, які забезпечують погодженість цілей і можливостей організації для досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі і все це відбувається в умовах постійної зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування і процесу адаптації до них

Поєднання цих двох термінів дає нове визначення.

Стратегічна конкурентоспроможність – це ознака суб'єкту ринку, яка демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентних цілей, її особливість полягає в тому, що проявляється вона лише в умовах стратегічного управління, оскільки є складовою загальної конкурентоспроможності [2].

Досягнення стратегічної конкурентоспроможності забезпечується завдяки конкурентній стратегії.

При розробці і реалізації конкурентних стратегій використовують систему наступних послідовних дій[3]:

- 1) дослідження зовнішнього середовища об'єкту і прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища;
- 2) аналіз внутрішнього середовища об'єкту;
- 3) визначення стратегічної конкурентної мети, що погоджується з корпоративною стратегічною метою,

постановка стратегічних конкурентних завдань;

4) аналіз стратегічних альтернатив;

5) формування базової стратегії конкуренції;

6) реалізація стратегічних рішень;

7) оцінка ефективності реалізації стратегії і її коректування.

Необхідність підвищення економічної ефективності суб'єктів господарювання ставить перед підприємствами нові завдання, перш за все пов'язані з вибором ефективного підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє максимально використовувати існуючий потенціал.

В літературі найбільш часто зустрічаються такі підходи до класифікації конкурентних стратегій:



Рис. 1 Класифікація конкурентних стратегій

Усі стратегії формують велике число стратегічних альтернатив конкурентної поведінки.

З метою обґрунтування вибору конкурентних стратегій господарюючими суб'єктами був сформований алгоритм. Вибір стратегії здійснюється у наступних напрямках:

1. Аналіз рівня конкурентоспроможності
2. Аналіз ресурсного потенціалу
3. Аналіз ефективності діяльності та фінансового стану
4. Аналіз відповідності умов виробництва умовам природно-кліматичної зони в якій господарює суб'єкт
5. Визначення стратегічної конкурентної групи

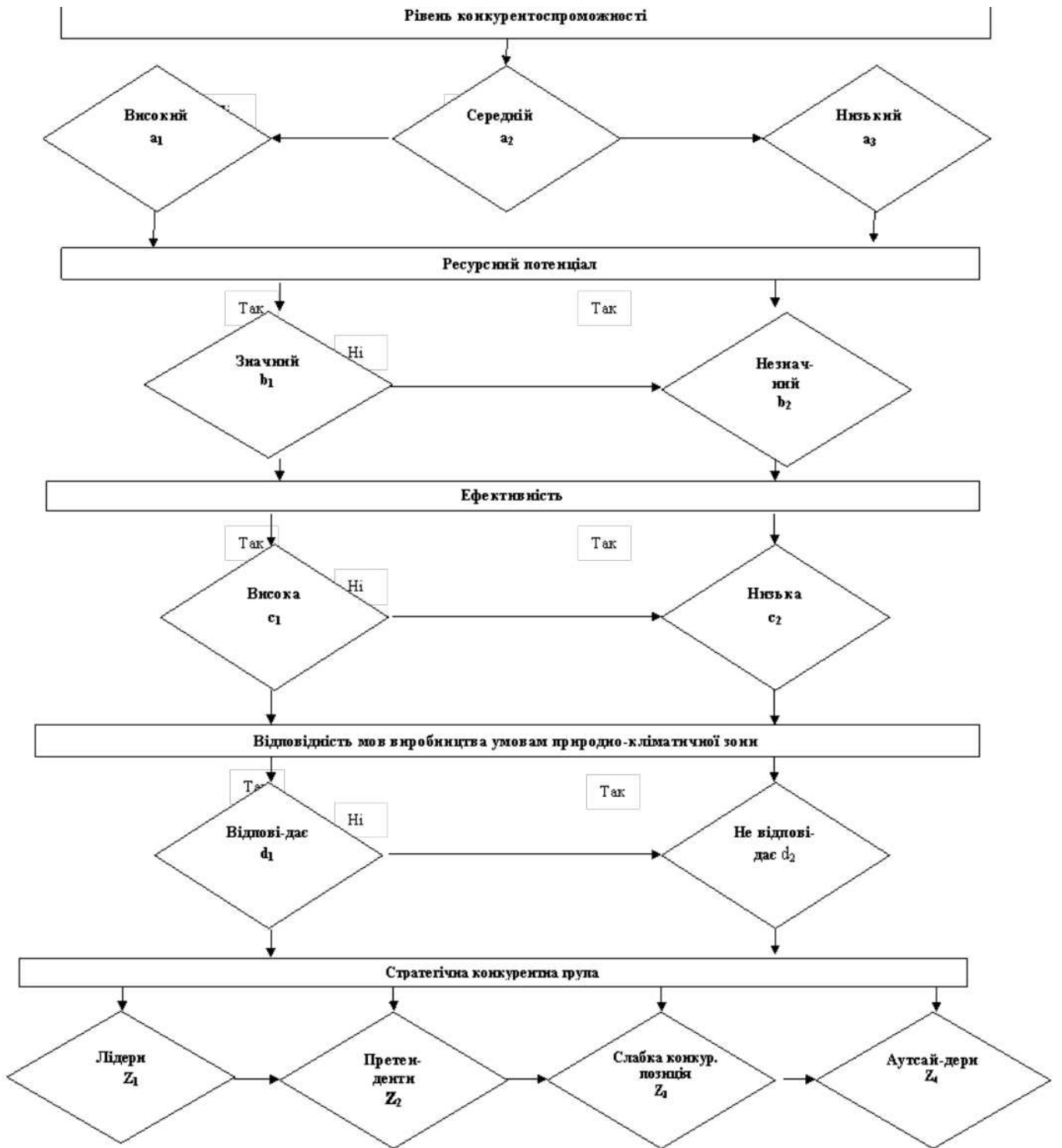


Рис.2.Блок-схема алгоритму оцінки господарюючого суб'єкту

Як видно з самого алгоритму ключовим етапом аналізу є визначення рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту.

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється відповідно до індикаторів зазначених в таблиці 1.

Таблиця1

Індикатори оцінки конкурентоспроможності[4].

Об'єкт конкурентоспроможності	Індикатори
Товар	Корисність, якісні параметри, витрати, ергономічність, ціна
Галузь	Використання новітньої технології, енергоємність, обсяг продажу, прибуток в розрахунку на вкладений капітал, рентабельність
Виробництво	Чистий прибуток в розрахунку на виробничий капітал, одиницю витрат праці, частка прибутку в обсязі витрат, рентабельність
Фірма(господарюючий суб'єкт)	Частка ринку збуту, що контролюється фірмою; наявність ліцензії, торгової марки, показники рівня обслуговування клієнтів; показники, що стосуються підготовки і перепідготовки кадрів

В результаті застосування алгоритму ми пропонуємо виділяти наступні альтернативи конкурентних стратегій, які можуть бути використані суб'єктами господарювання:

- 1) стратегія досягнення лідерства на ринку за рахунок низьких витрат;
- 2) стратегія диверсифікації виробництва;
- 3) стратегія диференціації на локальному ринку;
- 4) стратегія обслуговування малих сегментів ринку;
- 5) стратегія інтеграції і кооперації.

Після аналізу господарюючого суб'єкту за допомогою наданого алгоритму у відповідності з отриманим результатом пропонується наступна таблиця вибору стратегій.

Таблиця2.

Вибір конкурентної стратегії відповідно до алгоритму

Конкурентна стратегія	Варіант алгоритму
------------------------------	--------------------------

Стратегія досягнення лідерства на ринку за рахунок низьких витрат	a1(2)	b1	c1(2)	d1(2)	z1(2)
Стратегія диверсифікації виробництва	a1(2)	b1	c2	d1	z1
Стратегія диференціації на локальному ринку	a2(3)	b1	c2(3)	d2(3)	z3(4)
Стратегія обслуговування малих сегментів ринку	a2(3)	b2	c2(3)	d1(2)	z3(4)
Інтеграційні стратегії	a2(3)	b1(2)	c2	d1(2)	z4

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення високого рівня ефективності усіх операційних процесів, що відбуваються в компанії, що дозволило б забезпечити нижчий (в порівнянні з конкуруючими фірмами) рівень витрат. Це дає змогу компанії продавати свої товари або послуги за нижчих цін.

Перевага по витратах приносить дохід лише до тих пір, поки конкуренти не зроблять агресивних спроб понизити ціни і збільшити за рахунок цього об'єм продажів.

Стратегія диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент.

Сутність даної стратегії полягає в тому, аби знаходити шляхи бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси товару, які їм необхідні, і постійно підтримувати цю перевагу[5].

При цьому витрати по здійсненню диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Якщо ж покупці не бачать ніякої цінності у додаткових рисах диференційованого товару, щоб його купити замість товару конкурента, або якщо ці додаткові риси легко копіюються, стратегія диференціації успіху мати не буде.

Стратегія обслуговування малих сегментів ринку направлена на цільовий сегмент або ніші, які можуть бути визначені виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або особливих характеристик товару, які привабливі лише для даного сегменту. Мета полягає в тому, аби краще виконувати роботу по обслуговуванню покупців цільового сегменту.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням організації шляхом приєднання нових структур. Дані стратегії активно реалізуються підприємствами-лідерами ринку, а також компаніями-претендентами.

Організація може слідувати цій стратегії як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства усередині галузі.

Висновки. Враховуючи усе вищесказане можна стверджувати, що правильний підхід до вибору конкурентної стратегії дасть можливість суб'єктам господарювання ефективно розвиватись в умовах конкурентного середовища, а запропонований алгоритм може допомогти вибрати необхідні альтернативи поведінки.

Список літератури

1. Фатхутдінов Р. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М., 2002. – 222 с.
2. Тимофіїва С.Б. Про деякі теоретичні аспекти стратегії конкурентоспроможності//Коммунальное хозяйство городов.-2008.-№85.-С.293.-297.
3. Боровських Н.В. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37 – 49.
4. Есполов А.Т. Вопросы теории и практики обеспечения конкурентоспособности объектов в аграрном секторе экономики//Известия Национальной академии наук Белорусии.Серия аграрных наук №1, 2004.- С.23-27.
5. Дойль П. Менеджмент. Стратегія і тактика. – СПб., 1999. – 416 с.
6. Портер М. Конкурентні стратегії. – М.: Логос, 2004. – 588 с.

7. Ансофф І. Стратегическое управління / Пер. з англ. – М.: Економіка.- 1994. – 214 с.