

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

В статті досліджено зменшення купівельної спроможності споживачів, що призводить до зменшення об'ємів продажу змушує компанії розробляти нові програми по мінімізації затрат, змінювати цілі та пріоритети, диверсифікувати канали збуту та асортимент. Ключові слова: конкуренція, стратегія, криза.

В статье следовано уменьшение покупательной способности потребителей, которая приводит к уменьшению объемов продаж вынуждает компании разрабатывать новые программы по минимизации затрат, изменять цели и приоритеты, диверсифицировать каналы сбыта и ассортимент. Ключевые слова: конкуренция, стратегия, кризис.

In the article introduction diminishing of purchasing power of consumers, which results in diminishing of volumes of sale forces companies to develop the new programs for minimizations of expenses, to change aims and priorities, diversify ductings of sale and assortment. Keywords: strategy, competition, crisis.

Актуальність теми. Кожне підприємство, створене для досягнення успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Падіння попиту в умовах кризи дуже суттєво впливає на поведінку компаній, вибір гравцями стратегій конкуренції в галузі, що знаходиться в умовах кризи, потенційно впливає той факт, правильно чи ні представляють гравці рівень попиту. Якщо менеджери в галузі будуть упевнені, що падіння попиту припиниться або взагалі буде відновлений його первинний рівень, то, ймовірно, вони будуть намагатися утримати позиції своїх компаній.

Постановка проблеми. Слід розглядати і варіанти, коли під час кризи з'являться товари-замінники, що значно зменшать кількість споживачів, або взагалі витіснять з ринку товари, які раніше користувалися значним попитом. Щоб обернути кризову ситуацію собі на користь, недостатньо просто усвідомити, що правила гри змінилися, треба шукати нові можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації, які були присвячені стратегії підприємства, конкурентним перевагам, вибору вірної конкурентної стратегії, методами управління в кризових ситуаціях, ведення бізнесу в умовах переживання спаду в галузі висвітлювали такі відомі вчені як: М. Портер, І. Ансофф, Д. Сазерленд, А. Стерлін, І. Тулін і т.д.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Наукові праці з даної проблеми не дозволяють визначити основні конкурентні сили які

впливають на діяльність організації та виділити основні заходи, що направлено на зменшення негативних наслідків в умовах спаду в галузі та зменшення попиту.

Мета статті. Розглянути конкурентні стратегії, визначити які з них найефективніші в умовах економічної кризи, а також сформулювати найефективніші управлінські рішення за для подолання негативних наслідків економічної кризи.

Викладення основного матеріалу. Конкуренція між виробниками являє собою тип взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Аналогічно можна визначити конкуренцію між споживачами як їхні взаємовідносини з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку. Слово “concurrentia” в перекладі з латинської мови означає “змагання, суперництво”. ” Як економічна категорія конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків”. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо. Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача. Набір та ефективність вибраних для антикризового управління дій – рішення індивідуальне. Єдиної стратегії конкуренції («виживання») не існує так як впровадження комплексу дій залежить від позиції фірми на ринку, динаміці її розвитку, поведінці конкурентів, характеристики товарів чи послуг, які вона виробляє.

Криза змінила стратегію і тактику діяльності кожної компанії. Благополучно його пережити дозволить перш за все адекватна оцінка ринку, не занижена і не завищена очікування від нього. Це дозволить компаніям скласти реальні плани і здійснити їх в несприятливих умовах, що склалися. Під час спаду дуже важливо оптимізувати свої витрати. Відмовившись від довгострокового фінансування, залишаючи лише найбільш ефективніших співробітників і управлінців, припинення низько доходних проектів. У тотального пошуку зниження витрат впав попит і на рекламу, що відбилося безпосередньо на її ціні. Частина підприємств може скористатися цим для виходу на ринок і залучення уваги до свого продукту. Перегляд цінової політики у пошуках балансу між споживчими можливостями і зростаючою собівартістю продукції.

Спад продажу, дефіцит кредитних програм, подорожчання кредитних ресурсів, без сумніву вносять свої корективи в плани компанії. Особливо це відзначається на компаніях, які виробляють товари відкладеного попиту.

Виходячи із ситуації, що склалася, підприємства фокусують свою увагу на напрямленнях, які користуються значним попитом.

Одним із головних чинників прибутковості компанії є привабливість галузі. Конкурентна стратегія повинна розроблятися на основі усестороннього розуміння правил конкурентної боротьби, які і визначають привабливість або прибутковість того або іншого вигляду бізнесу. Кінцева мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб опанувати ці правила, а також — в ідеалі — бути здатними змінювати їх на користь компанії.

У будь-якій галузі, будь то галузь національного або міжнародного масштабу, виробництво товарів або сфера послуг, правила конкуренції полягають в п'яти рушійних конкурентних силах: вихід на ринок нових конкурентів, загроза з боку товарів-замінників, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників, суперництво між конкурентами, що діють на ринку. Спільну дію цих п'яти сил визначає здатність компанії отримувати в середньому прибуток на вкладений капітал, що перевищує вартість капіталу.

Сумарна потужність даних п'яти сил розрізняється залежно від типа галузі і може мінятися у міру її розвитку. В результаті різні типи галузей далеко не однакові з точки зору потенційного рівня прибутковості. Якщо в якійсь галузі дія конкурентних сил сприяє компаніям (як це, наприклад, відбувається у виробництві безалкогольних напоїв), що діють на ринку, більшість конкуруючих компаній отримують високий прибуток.

Але в тих галузях, де одна з сил діє дуже інтенсивно (наприклад, така ситуація має місце у виробництві металу, комп'ютерних ігор), дуже небагато фірм можуть розраховувати на високі прибутки, не дивлячись на всі зусилля керівництва. Прибутковість галузі ніяк не залежить від зовнішнього вигляду продукту, від того, чи застосовуються в його виробництві новітні технології, — прибутковість галузі визначається виключно її структурою.

Деякі сповна «скромні» галузі, такі як торгівля зерном, є вкрай прибутковими, тоді як деякі «розкішніші», високотехнологічні області, як, наприклад, виробництво персональних комп'ютерів або кабельне телебачення, виявляються для багатьох учасників не далеко найприбутковішими.

Прибутковість галузі в цілому визначається дією вищеописаних п'яти сил, оскільки саме вони впливають на ціни, витрати і рівень необхідних інвестицій компаній, що діють в галузі, — всі ці елементи є такими, що також становлять прибутковості капіталовкладень. Ринкова влада покупців безпосередньо впливає на те, які ціни компанія може встановлювати на свою продукцію, — так само впливає на ціни загроза з боку продуктів-замінників.

Ринкова влада покупців також визначає розміри витрат і інвестицій — «впливові» покупці вимагають дорозлого обслуговування. Вартість сировини і інших матеріалів залежить від ринкової влади постачальників. Інтенсивність суперництва також впливає на ціни, так само як і на витрати конкуренції, в таких сферах, як виробництво, розробка продукту, реклама і торгівля. Постійна загроза появи нових конкурентів обмежує зростання цін і визначає

необхідний стартовий рівень інвестицій, що є інструментом заборони припливу нових конкурентів.

При розгляді конкурентних стратегій для галузей, в яких спостерігається спад, увага зазвичай концентрується на стратегії виходу з даного бізнесу або на стратегії “збору урожаю”, але керівництво повинно мати на увазі, що існує ще як мінімум два варіанти — захват з утриманням лідерства і освоєнням певних ніш. Ці чотири стратегії подолання спаду істотно відрізняються один від одного не лише по цілях, але і за умовами інвестування, це дозволяє використовувати ці стратегії окремо одна від одної або поступово впроваджувати їх.

Захват і утримання лідерства. Компанія, що здійснює стратегію захвату лідерства, прагне отримати прибуток вище середнього, оскільки вона знаходиться серед компаній, які залишилися в галузі. Коли компанія стає лідером, що залежить від відповідної структури продажів в галузі, вона, як правило, переходить до дій із збереження цього положення або до стратегії “збору урожаю”. Вихідна передумова полягає в тому, що, досягнувши лідерства, компанія може стати привільнішою оскільки вона докладає всі зусилля, щоб якнайкраще контролювати процес спаду і уникнути цінової війни, що дестабілізує обстановку. Інвестування в повільно зростаючий або такий, що звужується ринок — справа ризикована, тому що капітал може бути заморожений або виявиться неповоротним. Проте відповідно до цієї стратегії домінуюча позиція даної компанії повинна визначити ціну лідерства або диференціації, що дозволить відновлювати активи, навіть якщо вона здійснює інвестування в період спаду. Збір урожаю. При здійсненні стратегії “збір урожаю” після припинення вкладень капіталу керівництво компанії прагне отримати від свого бізнесу максимально можливі потоки грошових коштів.

Для збільшення потоків грошових коштів керівництво припиняє або значно обмежує нові інвестиції, скорочує матеріально технічне забезпечення виробництва, згортає рекламну діяльність і дослідницькі роботи і отримує прибуток за рахунок нематеріальних активів (популярності торгівельних марок, ділових зв'язків, стійкої клієнтури і тому подібне).

Швидке вилучення капіталовкладень. Керівники, що дотримуються цієї стратегії допускають, що компанія може відшкодувати велику частину своїх капіталовкладень за рахунок продажу бізнесу на ранніх стадіях кризи. Чим раніше буде здійснений продаж, тим менше потенційний продавець може знати про сповзання галузі, що насувається, до кризи і тим більше шансів знайти такого покупця усередині країни або за кордоном, який забезпечить відшкодування всіх капіталовкладень.

Визначення ніші. Завдання цієї стратегії полягає у визначенні сегменту ринку галузі, що переживає спад, в якому встановлюється стабільний попит або криза розвивається дуже повільно, а структурні особливості ринку дозволяють отримувати високий прибуток. Тому компанія прагне утримати

виключно цей сегмент ринку дорогою призупинення інвестицій в інші сегменти і вилучення з них засобів.

На основі п'яти конкурентних сил та конкурентних стратегій можна сформулювати ряд ефективних управлінських рішень, які значно покращать бізнес в умовах економічного спаду.

В умовах економічної нестабільності цінності і поведінка клієнтів змінюється, тому потрібно провести оцінку свого асортименту, виявити найбільш стійкі пропозиції і зробити на них акцент – покращення пропозицій по існуючим торговим маркам (новий дизайн, дисконтні програми, додаткові сервіси).

Слід розглянути різноманітні сценарії по відношенню планів продажу, для отримання детальної інформації по ризикам, щодо очікуваних прибутків.

В кожній компанії є операції які не приносять прибуток, дані операції потребують реструктуризації і можуть бути переоцінені, змінені, або взагалі припинені.

Своєчасна реструктуризація – дуже тяжкий процес, але перш за все це можливість в умовах нестабільного періоду зменшити витрати. Працівники розуміють необхідність стати більш конкурентоспроможними і більш активно будуть підтримувати цей процес. Зменшення термінів отримання готівки за рахунок оптимізації виробничих процесів допоможе уникнути браку готівки та скорочення маржі прибутковості.

Призупинення довготривалих та малоприбуткових інвестиційних проектів дасть можливість зберегти ліквідність. В умовах економічного спаду ціни на активи знижуються, користуйтеся можливостями для розширення за рахунок активів, які будуть змушені продавати ваші конкуренти.

Висновки і напрямки подальших досліджень. Управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації. На сьогоднішній день головну економічну небезпеку для всіх підприємств, які працюють в сучасних ринкових умовах становить «економічна криза». Набір та ефективність вибраних для антикризового управління дій – рішення індивідуальне. Єдиної стратегії конкуренції не існує так як впровадження комплексу дій залежить від позиції фірми на ринку, динаміці її розвитку, поведінці конкурентів, характеристики товарів чи послуг, які вона виробляє. Але ми визначили найефективніші управлінські рішення, що допоможуть адаптуватися в період економічного спаду та своєчасно відновитися після нього.

ЛІТЕРАТУРА

1. Майкл Портер Конкуренція, Michael E. Porter on Competition. [Текст] - М.: «Вільямс», 2006.
2. Ансофф И. Стратегия управления. [Текст] – М.: Экономика, 1989.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. [Текст] - М., 1992.

4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. [Текст] - М.: Юнити, 1998.
5. Стерлин А., Тулин И. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. [Текст] - М., 1990.
6. Сазерленд Д., Кенуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. [Текст] – БББ, 2005.