

**М.А.Москальов,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛЕЖНО ВІД СТАНУ ГАЛУЗІ**

У статті розглядаються варіанти адаптації конкурентних стратегій до ринкові ситуації в галузі залежно від її стадії розвитку.

The article deals with variants of competition strategies adaptation to the market situations in a branch in different periods of time.

Необхідність ринкової конкуренції, що справляє суттєвий вплив на активну діяльність підприємства, висуває нові пріоритетні інструментарії стратегічного менеджменту, серед яких особливе місце займає оцінка конкурентних стратегій підприємства в галузі.

В умовах постійних змін конкурентного середовища підприємства змушені здійснювати пошук джерел нових конкурентних переваг з метою утримання або підтримки своєї позиції на ринку. Цій проблемі, що стосується сфери стратегічного менеджменту, присвячені праці багатьох вітчизняних та іноземних учених, серед яких слід виділити І.Ансоффа, А.Апопія, Є.Голубкова, В.Гриньову, Ф.Котлера, Дж.Б.Куїнна, Ж.Ламбена, Г.Мінцберга, М.Портера, О.Пушкаря, Дж.Сондерса, А.Дж.Стрікленда, А.А.Томпсона, Р.Фатхундінова, І.Школу, А.Юданова. Проведені дослідження наукових підходів по інтерпретуванню конкурентних стратегій та опису суті, видів, факторів конкурентних переваг у них дає можливість зробити висновки, що низка теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління конкурентної поведінки підприємства потребують більш ретельного уточнення з метою їх адаптації до сучасних умов економіки країни та глобалізації на світових ринках.

У даній статті розглядаються особливості застосування конкурентних стратегій з огляду п'яти класичних варіантів ситуації в галузі: конкуренція в новостворених галузях та галузях на стадії зростання; конкуренція в галузях, що перебувають у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що перебувають у стані стагнації або спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках.

1. Новостворені галузі та галузі на стадії зростання, до яких

відносяться: щойно сформовані або реформовані галузі, які з'явилися внаслідок технологічних інновацій, зміщень у співвідношеннях реальних вартостей, появи нових споживчих потреб інших чи економічних або соціологічних змін, та галузі, що швидко розвиваються. У новоствореній галузі основні чинники, які впливають на вибір конкурентної стратегії, досить важко дослідити, оскільки правила конкурентної гри є несталими, а структура галузі – невирішеною, конкурентів ще нелегко ідентифікувати. Основні характеристики новоутвореної галузі можна звести до таких:

- технологічна непевність щодо вибору найкращої товарної форми та найефективнішої виробничої технології;

- структурна непевність, тобто відсутність на даному етапі достовірної інформації щодо збуту в галузі, ринкової частки підприємства на ринку тощо;

- регресивні початкові витрати: на початковому етапі малий обсяг виробництва та новизна призводять до високих витрат, потім, завдяки вдосконаленню виробництва, зростанню досвіду виробників, збут починає швидко зростати, а витрати зменшуватися;

- недостатня інформованість покупців у призначенні та корисності товару, і відсутність переконання, що ризик, пов'язаний із його придбанням, виправдовується потенційними вигодами.

Пріоритетними питаннями, що постають перед підприємствами в новостворених галузях, є такі: правильний вибір часу входження; цільове сегментування та визначення конкурентних переваг; оптимізація фінансування на початковому етапі.

Підприємства в новостворених галузях повинні враховувати, що на першому етапі необхідно досягти початкової конкурентної переваги та спробувати виграти боротьбу за лідерство в галузі, використовуючи найсміливішу стратегію – стратегію диференціації.

На наступному етапі необхідно використовувати будь-які переваги першопрохідця: розширювати свій асортимент, покращувати якість товарів, використовувати нові технології та канали збуту.

В подальшому підприємство повинне докладати всіх зусиль, щоб завоювати нові споживацькі сегменти та знайти нові способи

використання товару, розширюючи географічну сферу діяльності, при цьому роблячи акцент на формування позитивного іміджу фірми та торгової марки.

2. Галузі на стадії зрілості характеризуються сповільненням темпів зростання, а отже, і падінням споживчого попиту, що призводить до істотних змін у конкурентному середовищі та викликає зміни до вимог конкурентної поведінки підприємства. Основними методами боротьби за частку ринку стають цінова конкуренція, ріст реклами й інші агресивні методи боротьби за прихильність покупців. Більш жорсткими стають вимоги споживачів при здійсненні вторинних купівель, тобто покупці вже засвоїли товар, знають аналоги конкурентів, можуть легко оцінити різноманітні торговельні марки, що надає їм можливість примусити продавців зробити умови покупки більш вигідними.

Оскільки підприємства починають пропонувати товар із стандартними характеристиками, які задовольняють покупця, вибір останніх буде залежати від оптимального співвідношення ціни та якості обслуговування.

На стадії зрілості галузі підприємства повинні сконцентрувати зусилля на зміцнення своїх позицій серед конкурентів. Стратегічний наголос необхідно робити на заходи щодо підвищення ефективності та рівня прибутковості за рахунок раціоналізації товарного асортименту, вдосконалення виробничого процесу, скорочення строків між розробкою товару та його виходом на ринок.

Однією з найсерйозніших помилок, якої може допустити підприємство, знаходячись у стадії зрілості галузі, є компроміс між трьома стратегіями, тобто низькими витратами, диференціацією та концентрацією, які обов'язково призведуть її до нестабільного стану з невизначеною стратегією, середнім іміджем, невпізнаною на ринку товарною маркою, без конкурентних переваг і без будь-якої можливості стати лідером у галузі.

Інші можливі стратегічні помилки полягають у дуже повільному реагуванні на зміни цін, у великих витратах на маркетингові зусилля щодо збільшення продажів, неможливістю швидкого зниження витрат.

3. Галузі в стадії стагнації або занепаду характеризуються тим, що попит зростає повільнішими темпами, ніж у середньому в

економіці, а іноді навіть спостерігається його спад. Для підприємств з незначною часткою ринку найбільш типовою рекомендацією щодо подальшої діяльності є стратегія «збору врожаю», що забезпечує одержання максимального прибутку за короткий період часу з подальшим продажем підприємства або припиненням його діяльності. Сильні підприємства можуть збільшити обсяг продажів за рахунок слабких конкурентів, а припинення діяльності останніх, або їхнє злиття з більш потужними підприємствами дозволять тим, що залишилися, захопити більшу частку ринку.

При впровадженні конкурентної стратегії в галузі на стадії стагнації або занепаду можливий розвиток за трьома сценаріями:

- орієнтація на стратегію концентрації за рахунок пошуку, створення та розробки ринкових сегментів, які зростають швидкими темпами, тоді як галузь переживає занепад;

- орієнтація на стратегію диференціації на основі покращення якості та інновацій. Поліпшена якість може пожвавити попит за рахунок створення нових сегментів, що зростають, або за рахунок завойовування більшої довіри у покупців. Вдале новаторство відкриває шлях для нецінової конкуренції;

- орієнтація на стратегію зниження витрат за рахунок відмови від функцій і видів діяльності, які можуть бути зроблені іншими фірмами з більш великими витратами, планування внутрішніх процесів, консолідації невикористаних виробничих потужностей, використання великої кількості каналів збуту для досягнення обсягу продажів, необхідного для зниження рівня витрат, виокремлення найбільш прибуткових видів діяльності [1, с 218].

Отже, для досягнення конкурентної переваги в галузі, необхідно використовувати одну з трьох вищезгаданих стратегій, оскільки ці стратегії не є взаємовиключними.

Найбільш типовими стратегічними помилками фірм, що працюють на ринках у стадії стагнації, є утягнення у виснажливу та збиткову конкурентну боротьбу; занадто швидке вилучення з обороту достатньої частини готівки, що в остаточному підсумку призводить до краху підприємства; занадто оптимістичне ставлення до ситуації й пасивне очікування того, що ситуація зміниться на краще.

4. Роздроблені галузі складаються з великої кількості дрібних і

середніх фірм, більшість з яких не відіграє істотної ролі в загальному обсязі продажів галузі. При цьому головною відмінною рисою роздробленої галузі є відсутність лідерів, що володіють величезною часткою на ринку, і визнаних покупців.

Характеристики, які, як правило, притаманні роздробленим галузям, можна згрупувати таким чином:

- відсутність економії на масштабах виробництва, що дозволяє дрібним фірмам конкурувати з великими при однаковому рівні витрат;

- відносно невеликий купівельний попит, завдяки чому обсяг продажів не може підтримувати виробництво, просування товару на ринок або його збут на рівні, необхідному для великих фірм;

- відсутність високих вхідних бар'єрів, що дозволяє дрібним підприємствам швидко входити в галузь;

- географічне обмеження ринку використання товару, що дозволяє місцевому виробникові мати конкурентні переваги, тому що він краще знає смаки споживачів і особливості свого ринку.

Конкурентна боротьба в роздроблених галузях може варіюватися в межах від помірної до посиленої. Порівняно невеликі розміри підприємств ставлять їх у не вигідне становище при переговорах із постачальниками й покупцями, що мають сильні позиції. У таких умовах максимум, чого може очікувати підприємство – це домогтися визнання в покупців і розвиватися трохи швидше, ніж галузь у середньому.

Конкурентні стратегії, засновані на низьких витратах або товарній диференціації, життєздатні в тому випадку, якщо товар не є найвищою мірою стандартизованим [2, с 118]. Фокусування на чітко визначеній ринковій ніші або сегменті зазвичай надає більше потенційних ринкових можливостей, ніж орієнтація на ринок у цілому. Можливі варіанти конкурентних стратегій, що підходять для роздроблених галузей, можна охарактеризувати таким чином:

- створення й експлуатація типових умов. Цей стратегічний підхід часто використовується підприємствами в тому випадку, якщо вони здійснюють свою діяльність у різних географічних районах;

- забезпечення низьких витрат, що особливо актуально при сильній ціновій конкуренції й при постійному тиску на рівень прибутку;

Ї збільшення вигод для споживача шляхом інтеграції, завдяки чому можна знизити витрати;

Ї фокусування на певних географічних районах. Концентрація й максимальне використання ресурсів на обмеженій території може сприяти вищій ефективності виробництва, зменшенню строку доставки товару споживачеві, забезпечити впізнання торговельної марки, насиченість рекламою й дозволить уникнути при цьому перевитрати коштів, що неминуче при функціонуванні на більшій географічній території.

В роздроблених галузях конкуренти зазвичай мають стратегічні можливості здійснювати широку конкуренцію, створювати конкурентні переваги на базі низьких витрат або на базі диференціації. Багато стратегічних підходів можуть бути використані одночасно.

5. Конкуренція на міжнародних ринках висуває більш жорсткі вимоги до розробки стратегій, ніж на національних ринках, тому що необхідно враховувати розходження в потребах і перевагах споживачів, у збутових каналах, відмінностях тиску конкуренції на світовому ринку від умов національного тиску. На відмінності ринку однієї країни від іншої впливають чотири фактори, що характерні для міжнародних операцій:

Ї низький рівень виробничих витрат, в основі якого лежить різний рівень оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок, розбіжності в державному регулюванні;

Ї коливання валютних курсів, які можуть повністю знищити перевагу низьких витрат або перетворити країну з високими витратами в країну, де стане вигідно розміщати виробництво;

Ї торговельна політика національних урядів різних країн у регулюванні міжнародної торгівлі. Уряди різних країн можуть запроваджувати імпорتنі тарифи й квоти, встановлювати місцеві вимоги до товарів, вироблених іноземними компаніями усередині цих країн, регулювати ціни на імпорتنі товари;

Ї характер міжнародної конкуренції, який проявляється в двох формах конкуренції: багатонаціональній та глобальній. В першому випадку конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. В другому випадку конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою.

В умовах глобальної конкуренції переваги підприємства

забезпечуються його діяльністю на всіх ринках. Конкурентні переваги, які одержані на своєму національному ринку, доповнюються перевагами при проведенні міжнародних операцій.

Залежно від форми конкуренції, виділяють два види міжнародних конкурентних стратегій: глобальна (низьких витрат, диференціації, фокусування) і багатонаціональна.

Глобальна стратегія низьких витрат передбачає забезпечення низьких витрат виробництва на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу.

Глобальна стратегія диференціації передбачає створення постійного іміджу підприємства у певних країнах світу для завоювання міцних конкурентних позицій за рахунок підвищеної якості товарів.

Глобальна стратегія фокусування передбачає обслуговування певної ніші національних ринків. Стратегічні дії компанії скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації.

Багатонаціональна стратегія передбачає розробку стратегії для кожної країни, де підприємство здійснює свою діяльність, яка б відповідала потребам споживачів і конкурентним умовам цих країн. При цьому стратегічні кроки в одній країні не залежать від дій підприємства в інших країнах. Необхідність у багатонаціональній конкурентній стратегії виникає через істотні відмінності в культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах, що склалися в різних країнах. Чим різноманітніші умови національних ринків, тим краща багатонаціональна стратегія, при якій підприємство пристосовує стратегічний підхід до конкретної ситуації на ринку кожної країни.

Як при виборі глобальної стратегії, так і при формуванні багатонаціональної стратегії підприємство в процесі управління має максимально адаптуватися до ринкової кон'юнктури, що змінюється.

Запропоновані варіанти конкурентних стратегій на різних стадіях розвитку галузі в ринкових умовах повинні бути пристосовані до дій конкурентів, впливу держави, зміни попиту, динаміки властивостей товарів, дій постачальників та інших

факторів ринкового середовища, що дозволить досягти успіху підприємству в довгостроковій перспективі.

**Список використаних джерел:**

1. Портер М. Конкуренція. – СПб., М., К.: Вільямс, 2003. – 495 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Дело, 2002. – 448 с.