

## Тема 10 КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### ПЛАН

- 1 Сутність та види конкуренції
- 2 Конкурентне середовище
- 3 Конкурентоспроможність продукції
- 4 Конкурентоспроможність підприємства
- 5 Стратегії конкурентоспроможності менеджменту підприємства
- 6 Стратегічні групи конкурентів

### 1 СУТНІСТЬ ТА ВИДИ КОНКУРЕНЦІЇ

Згідно із Законом України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" **конкуренція** — змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво товарів, яких потребує споживач.

Розрізняють такі основні функції конкуренції: регульовальну, адаптаційну, інноваційну, розподільну та контролюючу.

Аналіз досліджень проблем конкуренції свідчить, що багато визначень і підходів ґрунтуються на класифікації конкуренції:

- за методами здійснення конкурентної боротьби;
- за характером задоволення потреб споживачів;
- за поведінкою учасників ринкових відносин;
- за кількістю продавців та особливостями їх поведінки.

*За методами здійснення конкурентної боротьби* конкуренцію поділяють на цінову і нецінову.

*За характером задоволення потреб* споживачів розрізняють такі види конкуренції: функціональну, видову і предметну. Функціональна конкуренція ґрунтується на тому, що одну й ту саму потребу можна задовольнити різними способами. Відповідно товари, які задовольняють однакові потреби, є функціональними конкурентами. Наприклад, потреба в одержанні оперативної інформації задовольняється переглядом телевізійних новин чи прослуховуванням радіопередач. У цьому разі радіо і телебачення є функціональними конкурентами. Видова конкуренція — наслідок того, що є товари, які мають однакове призначення, але різняться якимось важливим параметром. Наприклад, легкові автомобілі певних марок, що різняться потужністю двигуна. Предметна конкуренція — результат того, що фірми випускають ідентичні товари, які різняться лише якістю виготовлення або навіть однакові за якістю.

Відповідно *до поведінки учасників* (суб'єктів) ринкових відносин конкуренція проявляється за такими основними напрямками: "товаровиробник — товаровиробник", "споживач — споживач", "споживач — товаровиробник".

*За кількістю продавців* та особливостями їх поведінки розрізняють такі конкурентні структури:

- досконала конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополія;
- монополія.

## 2 КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Кожне підприємство повинно правильно оцінити конкурентне середовище, галузь, у якій воно функціонує, для того, щоб запропонувати ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його конкурентоспроможність.

Оскільки галузі різняться структурою і базовими характеристиками, для того, щоб вивчити загальну ситуацію в галузі та конкуренцію, спочатку необхідно проаналізувати основні економічні характеристики. Такі характеристики галузі в основному стандартні:

- розмір ринку;
- масштаб конкуренції;
- темпи зростання ринку і стадія, на якій перебуває ринок (початок піднесення, швидке зростання і зліт, початок зрілості, кінець зрілості, насичення, застій і старіння, спад);
- кількість конкурентів і їх відносні розміри;
- кількість покупців і їх фінансові можливості;
- напрямки і темпи технологічних змін як у процесі виробництва, так і у створенні нових продуктів;
- легкість входження в галузь і виходу з неї;
- ступінь диференціації продукції конкурента;
- можливість економити на масштабах виробництва;
- ступінь завантаження виробничих потужностей;
- наявність капіталовкладень у галузь;
- рівень прибутковості галузі порівняно із середнім рівнем прибутку в цілому.

Згідно з М. Портером існує п'ять сил конкуренції:

- нові (потенційні) конкуренти, які входять у галузь;
- загрози з боку товарів-субститутів;
- компанії-конкуренти, які вже надійно закріпили свої позиції в галузі;
- дії продавців (постачальників);
- дії споживачів (клієнтів).

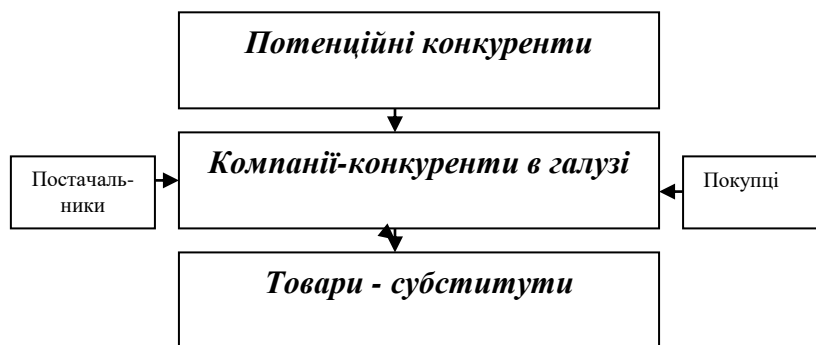


Рисунок 2.1 - Фактори галузевої конкуренції

На думку М.Портера, підприємство може самостійно визначити свої сильні та слабкі сторони, аналізуючи сили, які впливають на конкуренцію в галузі, де воно функціонує, і причини, що лежать в їх основі.

Розрізняють два основних типи стратегій забезпечення конкурентоспроможності: низькі витрати та спеціалізація. М.Портер також вважає, що підприємство може концентрувати увагу на певній групі споживачів, певній продукції або на певному географічному ринку. При цьому в будь-який момент часу можна формувати свою стратегію, спираючись лише на один з видів конкурентної переваги.

**Конкурентна перевага** — це перевага, яка забезпечує доходи, що перевищують середньогалузевий рівень, і сприяє завоюванню міцних позицій на ринку; запорука успішного існування і розвитку фірми.

### 3 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

**Конкурентоспроможність продукції** — це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність розглядуваної продукції від продукції конкурента і містить комплексне оцінювання сукупності її властивостей (окремі з яких можуть не мати кількісного вираження) щодо виявлених вимог ринку чи властивостей іншого товару.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує її кількісного оцінювання. Без такого оцінювання підтримувати конкурентоспроможність продукції на певному рівні неможливо, оскільки відсутня об'єктивна основа, яка дає змогу говорити про реальний рівень конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність продукції у загальному вигляді прямо пропорційна якості й обернено пропорційна ціні.

В основу оцінювання конкурентоспроможності продукції покладено дослідження потреб споживачів і вимог ринку. Для того щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність товару на ринку, виробник повинен використовувати такі самі технічні, нормативні та економічні показники, що й споживач.

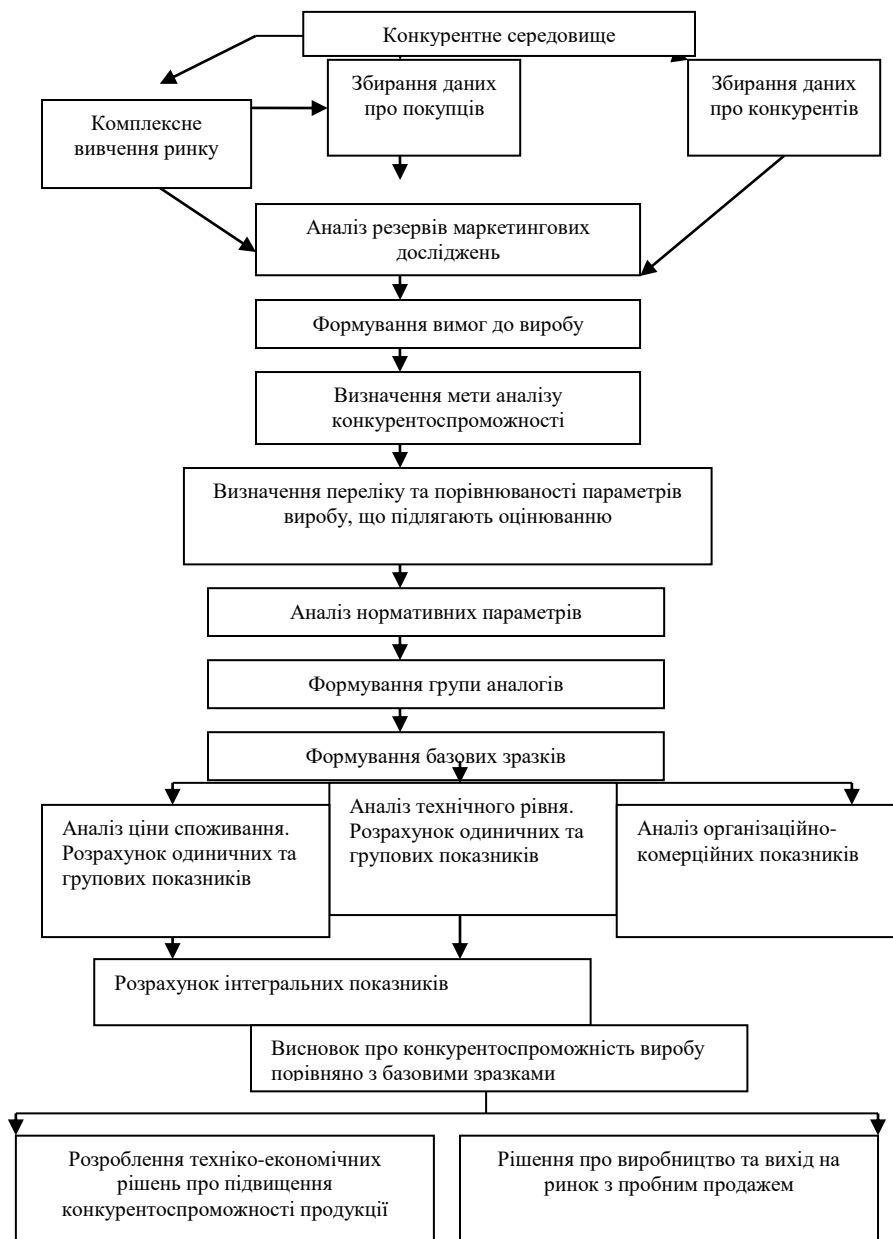


Рисунок 2.2 - Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції

#### 4 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**Конкурентоспроможність підприємства** - комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів.



Рисунок 2.3 - Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

#### **Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

##### **I Показники виробництва**

- 1 Витрати на одиницю продукції.
- 2 Рентабельність продукції.
- 3 Коефіцієнт спеціалізації підприємства.
- 4 Коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів.
- 5 Коефіцієнт стабільності номенклатури.
- 6 Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості.
- 7 Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва.
- 8 Коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці.
- 9 Коефіцієнт якості управління (оцінюють оснащеність ЕОМ, факсами, ксероксами, сучасними засобами зв'язку офісів тощо, а також якість управлінських рішень (виходячи з динаміки показників ефективності роботи підприємства). У зв'язку з конфіденційністю інформації про різні підприємства можна використовувати будь-які дані, що характеризують якість управління підприємством).

##### **II Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства**

- 1 Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення — 0,5).
- 2 Коефіцієнт мобільності коштів (рекомендоване значення — 0,5).
- 3 Відношення власного капіталу до довгострокової заборгованості (рекомендоване значення показника — 0,4).
- 4 Коефіцієнт покриття (рекомендований норматив — 2,0).
- 5 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендований норматив — 0,3).
- 6 Коефіцієнт оборотності власних обігових коштів.
- 7 Коефіцієнт заборгованості.
- 8 Рівень стійкості.
- 9 Коефіцієнт ризику.
- 10 Ефективність активів.

### **III Показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства**

(Складаються з ресурсів і джерел їх поповнення, які має фірма, її зв'язків, конкурентної позиції, іміджу тощо. Конкурентний потенціал є стратегічним ресурсом, який забезпечує стійкість підприємства в умовах змінного середовища, дає змогу нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів).

- 1 Фондовіддача.
- 2 Продуктивність праці.
- 3 Енергомісткість.
- 4 Ефективність технології виробництва.
- 5 Ефективність інформаційних ресурсів.
- 6 Ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу.

### **IV Показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару**

- 1 Рентабельність продажу.
- 2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією.
- 3 Коефіцієнт завантаження виробничої потужності.
- 4 Коефіцієнт ефективності реклами і способів стимулювання збуту.
- 5 Економічна ефективність експорту.

### **V Показники, що характеризують соціальну ефективність**

- 1 Професійно-кваліфікаційна структура кадрів (якісна характеристика: порівнюються досліджувані підприємства).
- 2 Рух і стабільність кадрів (визначається за статистикою даних про персонал на підприємстві).
- 3 Поліпшення умов праці та охорона здоров'я (інформація підприємства про придбання меблів, проведення ремонтів приміщень, цехів, кабінетів, надання оздоровчих путівок, пільгове харчування тощо).

### **VI Показники, що характеризують екологічність виробництва**

- 1 Охорона водних ресурсів (зменшення обсягу стічних вод).
- 2 Охорона повітряного басейну (зменшення обсягу викидів шкідливих речовин).
- 3 Охорона земель (зменшення площі, зайнятої відходами).

### **VII Конкурентоспроможність продукції**

#### **VIII Імідж підприємства**

- 1 Імідж керівника.
- 2 Імідж персоналу.
- 3 Якість обслуговування.
- 4 Досконалість офісу.

Усі перелічені показники є якісними, тому імідж підприємства оцінюється експертно за допомогою бальної оцінки.

Для того щоб забезпечити репрезентативність оцінювання конкурентоспроможності підприємства, кожна з восьми груп показників повинна містити коефіцієнти вагомості, які визначає експертиза за допомогою методу попарних порівнянь за критерієм характеристики рівня конкурентоспроможності підприємства з

використанням шкали трансформації якісних оцінок переваги одного параметра перед іншим у кількісні оцінки (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Трансформації якісних оцінок переваги одного показника перед іншим у кількісні оцінки

За бальними оцінками визначають вагомості кожної групи показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

У табл. 2.2 показано розрахунок коефіцієнтів вагомості груп показників конкурентоспроможності підприємства за критерієм характеристики рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2 - Коефіцієнти вагомості груп показників, які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємств

Якісна оцінка	Кількісна оцінка, балів
Обидва порівнювані показники збігаються	1
Перший показник дещо перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	4

Розрахуємо суми рядків за табл. 2.2:  $\sum$ 1-й ряд = 19;  $\sum$ 2-й ряд = 15;  $\sum$ 3-й ряд = 9,17;  $\sum$ 4-й ряд = 16,5;  $\sum$ 5-й ряд = 12,5;  $\sum$ 6-й ряд = 6,58;  $\sum$ 7-й ряд = 3,58;  $\sum$ 8-й ряд = 7,5. Загальна сума всіх рядків:  $\sum$ заг = 89,83.

Групи показників	Конку-ренто-спромож-ність продукції П <sub>1</sub>	Фінанс-стан підприємств П <sub>2</sub>	Ефек-тив-ність збуту П <sub>3</sub>	Ефектив. підпр. П <sub>4</sub>	Конку-рент-ний потен-ціал П <sub>5</sub>	Еко-логіч-ність виробу П <sub>6</sub>	Соц. ефек-тив-ність П <sub>7</sub>	Імідж підпри-єм. П <sub>8</sub>
П1	1	2/1	2/1	2/1	2/1	4/1	4/1	2/1
П2	1/2	1	3/1	1/2	2/1	3/1	3/1	2/1
П3	1/2	1/3	1	1/3	1/2	3/1	3/1	1/2
П4	1/2	2/1	3/1	1	2/1	3/1	3/1	2/1
П5	1/2	1/2	2/1	1/2	1	3/1	3/1	2/1
П6	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1	2/1	2/1
П7	1/4	1/3	1/3	1/3	1/3	1/2	1	1/2
П8	1/2	1/2	2/1	1/2	1/2	1/2	2/1	1

Коефіцієнти вагомості розраховуємо за формулою

$$П_j = \frac{\sum \text{ряд}}{\sum \text{заг}}, \quad (2.1)$$

де  $\Pi_1 \dots \Pi_8$  — групи показників, для яких визначають коефіцієнти вагомості;  $\sum$  j-й ряд - сума в одному рядку,  $j = 1, \dots, 8$ . Отже,  $\Pi_1 = 0,22$ ;  $\Pi_2 = 0,14$ ;  $\Pi_3 = 0,10$ ;  $\Pi_4 = 0,19$ ;  $\Pi_5 = 0,14$ ;  $\Pi_6 = 0,07$ ;  $\Pi_7 = 0,04$ ;  $\Pi_8 = 0,1$ . Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства визначається за допомогою середньої геометричної. Використання її зумовлено тим, що в разі всебічного оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовують як статистичну інформацію, так і експертні оцінки. А коли оцінки явища залежать від суб'єктивних відчуттів, для отримання справжнього значення доцільніше використовувати середню геометричну досліджуваних величин. Середня геометрична також чутливіша до змін показників. Згідно з критерієм характеристики рівня конкурентоспроможності коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства

$$\begin{aligned} \hat{E}_i &= \sqrt[8]{0,22^1 \times 0,14^2 \times 0,10^3 \times 0,19^4 \times 0,14^5 \times 0,07^6 \times 0,04^7 \times 0,1^8} = \\ &= \sqrt[8]{0,22 \times 0,14 \times 0,10 \times 0,19 \times 0,14 \times 0,07 \times 0,04 \times 0,1} \quad , \end{aligned} \quad (2.2)$$

де  $\Pi_1$  — конкурентоспроможність продукції;  $\Pi_2$  — фінансовий стан підприємства;  $\Pi_3$  — ефективність збуту та просування товару;  $\Pi_4$  - ефективність виробництва;  $\Pi_5$  — конкурентний потенціал;  $\Pi_6$  — екологічність виробництва;  $\Pi_7$  — соціальна ефективність;  $\Pi_8$  — імідж підприємства.

Отже, алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає виконання трьох послідовних етапів.

I Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства та переведення їх у відносні величини (бали).

Для переведення показників у бали їх порівнюють з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) використовують середньогалузеві показники, показники будь-якого конкуруючого підприємства, підприємства-лідера на ринку, підприємства-еталона, показники досліджуваного підприємства за минулі періоди. Показники перетворюють на бали за відповідною бальною шкалою (має значення від нуля до одиниці). Мінімум балів одержує показник, менший від базового; середня кількість відповідає базовому рівню; максимальна перевищує базовий.

II Розрахунок групових показників конкурентоспроможності підприємства.

III Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. Розглянутий метод визначення конкурентних позицій підприємства передбачає оцінювання найважливіших аспектів його господарської діяльності, дає змогу отримати об'єктивну картину становища підприємства на галузевому ринку, проаналізувати причини низької конкурентоспроможності, а також є основою для прийняття стратегічних рішень.

## 5 СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Базова стратегія конкурентоспроможності* є необхідною для ефективного використання можливостей і сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням його позиції в галузі.

Відповідно до класифікації підприємств визначають базові стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності. У табл. 2.3 наведено можливі базові стратегії конкурентоспроможності підприємств, які становлять інтерес в умовах розбудови ринкових відносин.

Таблиця 2.3 - Базові стратегії конкурентоспроможності підприємств

Підприємство	Характеристика типу підприємства	Можливі базові стратегії конкурентоспроможності
1	2	3
<i>Технологічного типу</i>	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких привела б до зміни профілю підприємства і по суті до організації нового підприємства	Стратегія лідерства за витратами; сфокусована стратегія низьких затрат
<i>Кон'юнктурного типу</i>	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології і випускають вироби, які не потребують складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
<i>Маркетингового типу</i>	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія «партизанської війни»; стратегія запобіжного удару
<i>"Технологічної атаки"</i>	Еволюційно змінюють технологію виробництва НТП, самостійно чи раніше за інших роблять стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія
<i>Віоленти</i>	Фірми-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Віолентна стратегія - ставка на зниження витрат виробництва
<i>Патієнти</i>	Вузкоспеціалізовані фірми, що виготовляють особливу продукцію для певного кола споживачів	Патієнтна стратегія - випуск обмеженої кількості вузкоспеціалізованої продукції високої якості; стратегія фокусування
<i>Комутанти</i>	Малі неспеціалізовані підприємства	Комутантна стратегія - гнучке задоволення локальних потреб ринку
1		2
<i>Експлеренти</i>	Фірми, що займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Експлерентна стратегія –орієнтація на радикальні нововведення
<i>З моносегментним ринком постачальників</i>	Співробітництво з одним постачальником і закупівля в нього 90 % ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації
<i>З домінантно-сегментним ринком постачальників</i>	На одного постачальника припадає 70-90% обсягу закупівлі ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації; стратегія якості ресурсів
<i>Лідер</i>	Фірма посідає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує нові продукти	Стратегія оборони і закріплення
<i>Що йде за лідером</i>	Копіювання дій лідера, витрачання великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної	Наступальна стратегія; стратегія імітації; стратегія "партизанської війни"



	динаміки лідера	
<i>Аутсайдер</i>	Працює на "хвостах" життєвого циклу виробів	Стратегія «збирання врожаю»
<i>Функціонує на насиченому ринку</i>	Зменшує обсяги виробництва, стимулює попит	Стратегія експорту; стратегія скорочення витрат виробництва і реалізації продукції; стратегія використання
<i>Діє на ненасиченому ринку</i>	Складність у виборі найефективніших технологій та переваг у властивостях товару	Стратегія інноваційного підходу до маркетингу; стратегія стимулювання
<i>Діє на застійному ринку</i>	Функціонування в умовах послаблення попиту та зниження рентабельності продукції	Стратегія виокремлення перспективних напрямків бізнесу; фокусування

У таблиці 4 описані етапи формування стратегії конкурентоспроможності.

Таблиця 4 - Основні етапи формування стратегії конкурентоспроможності

<b>Етап 1</b>	1 Виявлення сфери бізнесу для використання капіталу підприємства. 2 Визначення основної стратегічної мети, місії діяльності підприємства
<b>Етап 2</b>	1 Оцінювання впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність підприємства. 2 Оцінювання сучасного економічного, технічного та технологічного стану підприємства. 3 Аналіз стратегічних альтернатив
<b>Етап 3</b>	1 Формулювання стратегії досягнення поставленої мети. 2 Визначення тактичних завдань та пріоритетів у процесі здійснення перетворень

## 6 Стратегічні групи конкурентів

**Стратегічна група конкурентів** – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог:

- близька структура асортименту продукції; «використання однієї системи розподілу; «однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції»;
- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників; «задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробках»;
- використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна —якість»;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше трапляються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їх діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками можуть бути

фактори конкурентоспроможності, згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні групи.

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» в такій послідовності:

- 1 Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють два з них.
- 2 Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.
- 3 Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».
- 4 Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.
- 5 Навколо кожної стратегічної групи рисують коло.

Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційний радіусу кола (рис. 2.3).

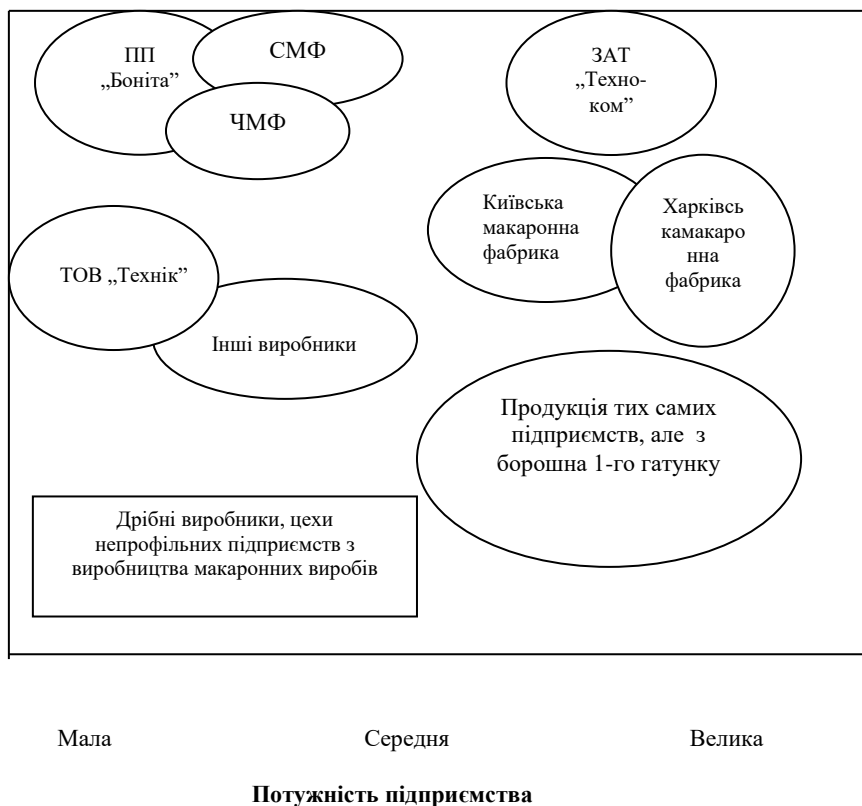


Рисунок 2.3 - Карта стратегічних груп конкурентів

Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих фірм, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані щодо задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева» спрямованість);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- «можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;
- виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.