

О.Г. Нефедова

м. Дніпропетровськ

МЕХАНІЗМ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Україна все більше залучається до світогосподарських процесів і є повноправним членом світового співтовариства. Тобто на наших ринках працюють іноземні компанії й українські підприємства отримують доступ на ринки інших країн, де досвід ведення конкурентної боротьби набагато значніший. Відповідно, накопичують певні моделі, стратегії, способи поведінки, що ускладнює конкурентну ситуацію вітчизняним підприємствам. Для них світові моделі в чистому вигляді є непридатними, тому що ґрунтуються на Європейських і західних цінностях, які відрізняються від наших: ми маємо відмінні традиції і культуру ведення справ, а також радянський досвід, який зумовив дещо відмінний розвиток економічної думки. Очевидно, що просте копіювання іноземних стратегій поведінки чи, навіть, доопрацювання і пристосування до вітчизняних умов може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств, але не може зробити їх першими. Для цього необхідні власні розробки, орієнтовані на збільшення динамічності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед робіт, присвячених розв'язанню цієї проблеми вагомою є частка публікацій, присвячених теоретико-методологічній обробці питання. Зокрема, у роботі [1, с. 823] визначено

основні поняття стратегічного менеджменту і їх зв'язок, а у [2, с. 888] наведено методику вибору стратегічних альтернатив, Макаренко М. Наводить різні наукові школи стратегій і пропонує розглядати стратегічне керування як основний засіб досягнення ефективної діяльності [3, с. 32]. Аналіз наукової літератури відкриває наявність як досить ґрунтовних оглядових статей з даного питання [4,5], так і власних пропозицій авторів [6,7], що правда не завжди до кінця опрацьованих [7]. Існують також роботи, присвячені пошуку сутності поняття «стратегія» і її зв'язку з конкурентоспроможністю підприємства [8].

Найчастіше пропонують обирати стратегії за такими критеріями: інтенсивність конкуренції [2,5], умови економічного середовища [5], конкурентний статус підприємства і динаміка ринкової частки [2,6], ступінь розвитку бізнесу і його привабливість [4], конкурентоздатність продукції і привабливість ринку [9], часто згадують загальні стратегії М. Портера [2,4,5,10,11]. Однак, усі пропоновані моделі добору стратегій є статичними, тобто не відображають зміну критеріїв оцінки у часі. Відповідно дібрані за цими схемами конкурентні стратегії можуть застосуватись тільки у незмінному протягом тривалого часу середовищі. Українська економіка

(як, власне, і світова) наразі є нестабільною, а отже потребує дещо ін. підходів.

Метою даної статті є розробка механізму вибору конкурентної стратегії підприємства у змінних ринкових умовах.

Основна частина. Під конкурентною стратегією тут розуміємо спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності (КС) чи його підвищення. Для розробки конкурентних стратегій підприємство повинно мати інформацію про досягнутий рівень конкурентоспроможності за ряд років (показники повинні бути співставними, тобто розрахованими за однаковою методикою). Тенденція зміни конкурентоспроможності у часі й аналіз причин дадуть необхідну інформацію для вибору правильної стратегії. Для отримання необхідних відомостей підприємству слід скористатись матрицею зміни конкурентної здатності у часі [12]:

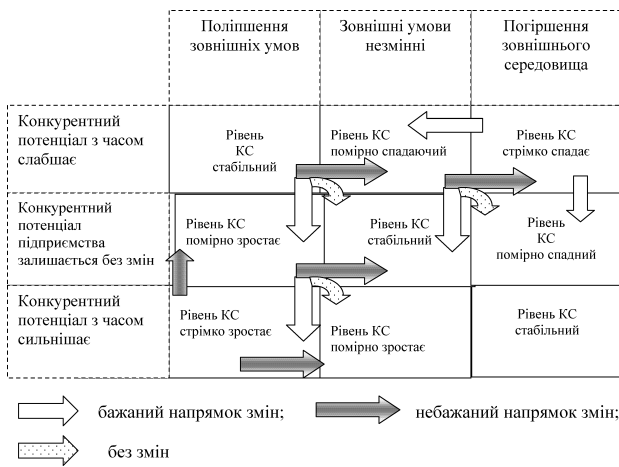


Рис. 1. Напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємств¹

Припущення у модель:

1. Підприємство не функціонує ізольовано (тобто не перебуває в інформаційному вакуумі) і має змогу відстежувати усі зміни, що відбуваються ззовні, а також прогнозувати їх появу.

2. Підприємство має певний рівень розвитку конкурентного потенціалу (тобто функціонує на ринку певний час і має досвід конкурентної боротьби).

3. Ринок, на якому працює підприємство є динамічним, тобто постійно або час від часу зазнає змін.

4. Невеликі (не дуже суттєві) зміни приймаються за відсутністю змін.

5. Конкретний рівень конкурентної спроможності підприємства формується низкою внутрішніх і зовнішніх чинників, які разом здійснюють на неї антагоністичний або синергічний вплив.

¹ Для кожної ситуації є ще і третій шлях — «без змін» — тенденція збереження існуючого стану, на рисунку для контрасту показано тільки два протилежних шляхи (найгірший і найкращий). Найгірший стан «стрімке падіння» має тільки шлях уперед, оскільки за таких обставин він уже найгірший стан, іншого ще гіршого не передбачено. Найкращий стан «стрімке зростання» бажано стабілізувати; на рисунку це відобразити без зміни формату неможливо.

6. Передбачається, що зміна рівня конкурентоспроможності відбувається поступово: «сталий рівень» — «помірна зміна» — «сильна зміна».

7. Передбачається, що зміни у рівні конкурентного потенціалу ініціюються зсередини (самим підприємством), а чинники зовнішнього середовища змінюються незалежно від підприємства.

8. Рівень конкурентоспроможності є інерційним, тобто його реакція на внутрішні і зовнішні зміни відбувається за деякий час (рівень конкурентоспроможності визначається вимірюванням, яке проводиться періодично, відповідно й інформація про зміни стає відомою не одразу).

9. Найбільш бажаним для підприємства є постійне зростання рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, після оцінки конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій:

1. Рівень конкурентоспроможності стабільний.
2. Рівень конкурентоспроможності спадний.
3. Підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості.
4. Рівень конкурентоспроможності помірно зростає.
5. Рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

Запропонована нами матриця дозволяє не тільки позиціонувати конкретне підприємство, а й демонструє варіанти розвитку подій, за умови, що підприємство не залишає конкурентного поля (припинення існування, перехід в ін. сферу діяльності тощо) — рис. 1. Стрілки на рисунку показують можливі напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємства. Тобто, в кожному випадку підприємство має три варіанти: консервація наявного стану, його погіршення або поліпшення. Для двох критичних ситуацій (стрімке зростання / падіння) маємо лише по одному варіантові — помірне зростання / падіння відповідно. Тому що, згідно із формальною логікою, навіть за умов «стрибка» і швидкої зміни подій підприємство матиме певний перехідний період.

Кожна з перелічених ситуацій має певні причини, наслідки і потребує конкретних рекомендацій і настанов, тому розглянемо кожну із них детальніше.

Ситуація 1. Рівень конкурентоспроможності стабільний

Ця ситуація матиме місце за умови однонаправлених змін зовнішніх і внутрішніх чинників (див. рис. 1): погіршення внутрішніх можливостей одночасно з послабленням зовнішнього тиску; консервація внутрішніх чинників в умовах зовнішньої стабільності; посилення конкурентного потенціалу нівелюється силою зовнішніх змін.

Якщо підприємство опинилося у цій ситуації, йому слід очікувати на такі **наслідки** (рис. 1):

- 1) якщо сила зовнішніх чинників зростатиме, а внутрішні чинники не підсилюватимуться з середини, досягнутий рівень поступово падатиме, і згодом підприємство ризикує втратити будь-які переваги взагалі і змушене буде залишити конкурентний ринг;
- 2) якщо підприємство знайде нездоланні внутрішні аргументи на користь переваги у конкурентній боротьбі (ексклюзивні технології, власні «ноу-хау» тощо), то матиме всі шанси на зростання конкурентного рівня — спочатку поступове, а потім посилене, за умови постійного підсилення внутрішніх можливостей;
- 3) якщо отриманий конкурентний рівень є для організації прийнятним, то зусилля можуть бути спря-

мовані на його свідоме підтримання; в цьому разі дії керівництва мають бути направлені на послаблення руйнівних дій зовнішнього середовища.

Іншим варіантом «консервації» досягнутого» рівня може стати неможливість підприємства здолати дію зовнішніх чинників.

Відповідно, в ситуації, що склалася, підприємство може обрати одну з двох альтернативних стратегій: коли оптимальним для нього є підтримання існуючого рівня конкурентоспроможності — стратегію «захисту», коли найкращим варіантом розвитку подій є зростання рівня — стратегію «стрибка».

Стратегія «захисту» означає застосування заходів протидії руйнівному впливу зовнішніх чинників, направлених на збереження оптимального рівня конкурентоспроможності. Ця стратегія є ефективною для підприємств, які досягли етапу «зрілості», функціонують на ринку певний строк і добре знають ринкову ситуацію.

Стратегія «стрибка» передбачає виконання дій, спрямованих на здолаття зовнішніх чинників. Тобто підприємство вживає заходів щодо зміцнення свого потенціалу, який стає менш вразливим до будь-яких зовнішніх дій, що у підсумку сприяє переходу від одного конкурентного стану («стабілізація») до іншого («зростання»). Ця стратегія буде корисна підприємствам, що розвиваються і незадоволені дійсним станом, а також підприємствам — новачкам, які мають амбітні цілі і в силу обставин мають незмінний рівень спроможності.

Ситуація 2. Рівень конкурентоспроможності помірно спадний.

Така ситуація може складатися, якщо конкурентні можливості підприємства з часом слабшають (зовнішні умови при цьому суттєво не змінюються), конкурентний потенціал підприємства, не змінюючись з часом, перестає витримувати зростаючий зовнішній тиск.

Тобто поступове зменшення конкурентної сили є результатом невідповідності внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім загрозам. Можливі наслідки такі (рис. 1):

1) якщо підприємство підсилюватиме конкурентний потенціал, то залежно від сили зовнішніх змін, або швидко втратить набутий рівень взагалі (зовнішнє середовище знищить підприємство), або може стабілізувати свій рівень при раптовому послабленні дії зовнішніх чинників;

2) якщо підприємство підсилюватиме конкурентний потенціал, то помірний спад з часом може змінитися, стабілізацією, а згодом перейти у помірне, або навіть стрімке зростання;

3) в разі, коли підприємство не вживатиме заходів щодо зміни становища, або вживатиме їх не достатньо, певний час (за сприятливого зовнішнього клімату) стан помірного падіння може бути законсервований.

Опинившись у такій ситуації підприємство може обрати одну з наступних стратегій: «стабілізація», «мобілізація», «рішучі дії».

Стратегія «стабілізації» спрямована на припинення падіння конкурентної спроможності і дозволяє змінити помірне падіння на тимчасову стабільність, діставшись якої підприємству знову доведеться визначитися: якщо отриманий стан буде оптимальним — підтримувати його; якщо ні — обрати одну із стратегій зростання.

Якщо підприємство «помірно» втрачає конкурентну спроможність через зовнішні причини, йому слід обрати *стратегію «рішучих дій»*, яка можлива за умови абсолютної

внутрішньої стабільності, викликаній спрацьованістю складових конкурентного потенціалу, і належного рівня фінансування (в частинні вільних ресурсів, необхідних для ризикуваного маневрування). До неї вдадуться підприємства, незацікавлені у тривалому вичікуванні сприятливих зовнішніх змін. Якщо падіння конкурентоспроможності є наслідком бездіяльності підприємства або неадекватної зовнішнім (внутрішнім) умовам політики, слід обрати *стратегію «мобілізації»*. Ця стратегія спрямована на подолання наслідків неадекватних умов дій, викликаних зміною політики підприємства, його виробництва; дією в нових умовах (при виході на нові ринки або утворенні нового підприємства); швидкою зміною зовнішніх факторів.

Ситуація 3. Підприємство стрімко втрачає конкурентоспроможність.

Така ситуація настає за умови жорстких антагоністичних дій внутрішніх та зовнішніх чинників і можлива з двох причин: підприємство не встигає через швидкість зовнішніх змін або підприємство (тобто його керівництво) не приділяє уваги своєму конкурентному стану. Для цього, зокрема, є такі приводи: 1) нерозуміння ролі і сутності конкурентоспроможності, а відповідно — і необхідності керування нею; 2) даний ринок для підприємства не є цікавим (або воно плідно розробляє ін. ніші, або кидає ринок взагалі).

Як бачимо з рис. 1 ця ситуація є вже найгіршою, тому шляхів тільки два: припинення ринку або поступова зміна спадного стану на зростальний шляхом свідомого управління. Для опанування ситуацією слід використати стратегію «мобілізації» або звернутися до стратегії «змін», яка означає відкидання (часткове або повне) попередніх заходів і звернення до інших, досі не використаних. Стратегія «мобілізації» підходить для тих підприємств, наступним етапом для яких є банкрутство, тобто дозволяє вижити на ринку; стратегія «змін» спрямована на підприємства, які до певної міри володіють ситуацією і подальше падіння для яких не означатиме крах. Вона дозволяє розібратися у ситуації і виправити її.

Ситуація 4. Рівень конкурентоспроможності помірно зростає.

Така ситуація можлива, коли внутрішні складові збалансовані і підприємство сильніше за обставини, або ситуація складається йому на користь.

Причини такого стану: значне послаблення зовнішнього тиску через свідому (несвідому) державну політику, вибуття основного або декількох конкурентів; ретельне відслідковування зовнішньої ситуації і адекватні відповідні дії; активна політика підприємства на ринку.

Ситуація може розвиватися у наступних напрямках (рис. 1):

1) стабілізація стану (в разі досягнення оптимального рівня) або через дії зовнішніх сил;

2) продовження помірного зростання, якщо це задовольняє підприємство або через сильний зовнішній тиск, що не дає конкурентоспроможності зростати сильніше;

3) за умов позитивного розкладу (внутрішні дії — зовнішні фактори) — стрімке зростання.

Відповідно, підприємству слід обрати одну зі стратегій: «захист», «стрибок», «рішучі дії».

Ситуація 5. Рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

Це найкраща з усіх можливих ситуацій, але не завжди вона є наслідком свідомої політики підприємства.

Причини: активні дії підприємства, які перекривають зовнішні чинники; вдалий розрахунок; вигідний склад обставин; результат синергії: посилення внутрішніх і послаблення зовнішніх чинників.

Варіанти розвитку ситуації:

- 1) стабілізація досягнутого рівня, якщо він є задовільним;
- 2) закріплення стану посиленого зростання;
- 3) помірне зростання через дію зовнішніх причин або через внутрішні чинники;
- 4) деяка стабілізація і падіння через прорахунки.

Якщо досягнутий рівень є прийнятним (оптимальним) слід обрати стратегію «захисту» або «зміцнення», якщо незадовільним — «рішучих дій» і скористатися ситуацією, що склалася; коли наявний стан — результат сприятливих обставин — стратегію «мобілізації» або «змін».

Стратегія «зміцнення» має на меті збереження існуючих темпів розвитку. Вона поряд зі стратегією «захисту» може бути використана в усіх перелічених ситуаціях і застосовується коли підприємство задоволено напрямком і темпами змін конкурентної спроможності.

Отже, вибір стратегії залежить від конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям підприємства, причин, що до неї призвели, і можливостей підприємства. У формалізованому вигляді зображено на рис. 2.

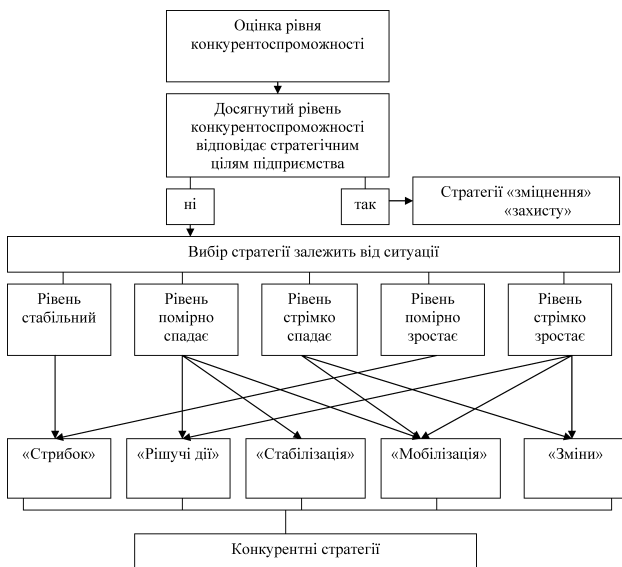


Рис. 2. Схема добору конкурентної стратегії

Висновки:

- 1) рівень конкурентоспроможності підприємства потребує постійного відслідкування;
- 2) невідповідність досягнутого рівня конкурентної спроможності амбіціям подає інформацію про зміну внутрішніх можливостей підприємства і силу впливу зовнішніх чинників;

3) конкурентна стратегія підприємства стане більш обґрунтованою і менш ризикованою, якщо при її розробці взяти до уваги динаміку рівня конкурентоспроможності;

4) однаковий напрямок зміни конкурентоспроможності у часі може мати зовсім різні причини;

5) вибір конкретної стратегії з декількох можливих залежить як від причин досягнутого рівня конкурентоспроможності, так і від прийнятної для підприємства її рівня у майбутньому.

У подальшому планується розмістити інформацію про результати застосування наведених стратегій на практиці.

Література

1. Каладзе Г. С. Стратегическое управление предприятием (методологические подходы) // Экономика: проблемы теории та практики. Зб. наук. праць. Випуск 194: В5т. Том III. — Дніпропетровськ: ДНУ. — С. 822–827.
2. Радева М. М. Методика вибору конкурентної стратегії підприємства // Экономика: проблемы теории та практики Зб. наук. праць. Випуск 194: В5т. Том III. — С. 883–890.
3. Макаренко М. Методи та підходи до керування ефективним функціонуванням підприємств // Схід. — 2003. — №7 (57). — С. 29–33.
4. Ткачук И. А. Место стратегий управления товарной политикой в стратегическом наборе предприятия // Современный научный вестник. — 2006. — №5 (6). — С. 50–55.
5. Льчук П. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства // Схід. — 2006. — №5 (77). — С. 8–13.
6. Прус Л. Конкурентні стратегії вищих навчальних закладів // Конкуренція. — 2006. — №4. — С. 26–30.
7. Могилевская О. Ю. Обоснование необходимости перехода на инновационную модель развития промышленного предприятия в условиях конкурентной среды // Экономика та держава. — 2007. — №4. — С. 30–32.
8. Павлова В. А. Концептуальні засади вибору стратегії розвитку підприємства // Экономика: проблемы теории та практики. — 2005. — Випуск 2004: В5т. Том V. — С. 1219–1224.
9. Крестова Т. Конкурентоспособность и стратегический маркетинг // www.marketologi.ru
10. Жигулін О. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства // Схід. — 2007. — №6 (84). — С. 32–34
11. Цурік О. Чинники формування конкурентної стратегії корпорації // Схід. — 2007. — №3181). — С. 23–26.
12. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2007. — №5 (том2). — С. 212–215.