

Міжнародний аспект при виборі конкурентної стратегії інжинірингової організації

В статті представлено методичний підхід до вибору конкурентної і міжнародної стратегій коксохімічної інжинірингової організації (ІО) з множини базових стратегій за специфічних умов міжнародного ринку коксового інжинірингу. Сформовано систему факторів формування конкурентоспроможності ІО. Проаналізовано сутність категорії «конкурентна стратегія». Визначено дві основні системи вибору конкурентних стратегій, оснований на забезпеченні їх адекватності умовам ринків конкурентного середовища та обґрунтовано вибір однієї з них для ІО. Розглянуто основні види конкурентних стратегій. Ідентифіковано ознаки ринку коксового інжинірингу і визначено відповідні їм конкурентні стратегії.

The paper presents a methodical approach to Select and international competitive strategies of coking engineering (IE) of the set of basic strategies for specific conditions in the international market coke engineering. The system factors of competitiveness iota. The essence of the category of "competitive strategy". Defined two main systems of choice of competitive strategies based on ensuring the adequacy of market conditions and competitive environment reasonably select one of them for IE. The basic types of competitive strategies. Identified signs of market coke engineering and determine the corresponding competitive strategies.

Ключові слова:

Сучасна теорія конкуренції і стратегічного управління підприємствами визначають основні види базових стратегій практичне застосування яких потребує адаптації до умов конкретної галузі. Зважаючи на це, метою даної статті є вибір конкурентної і міжнародної стратегій коксохімічної інжинірингової організації (далі ІО) з множини базових стратегій за специфічних умов міжнародного ринку коксового інжинірингу.

Найвагомішими факторами, які визначають успіх ІО, або будь-якого з підприємств, в конкуренції є: ринкова ситуація (зовнішнє середовище підпри-

емства); наявний потенціал (внутрішнє середовище підприємства); поведінка підприємства (динамічні процеси). Важливо, що дані фактори є взаємопов'язаними і у сукупності своїх змін визначають зміни конкурентоспроможності конкретних суб'єктів сфери ринкової пропозиції, тобто здатності досягнення успіху в конкуренції. Взаємовплив факторів конкурентоспроможності ІО наведено на рис. 1.

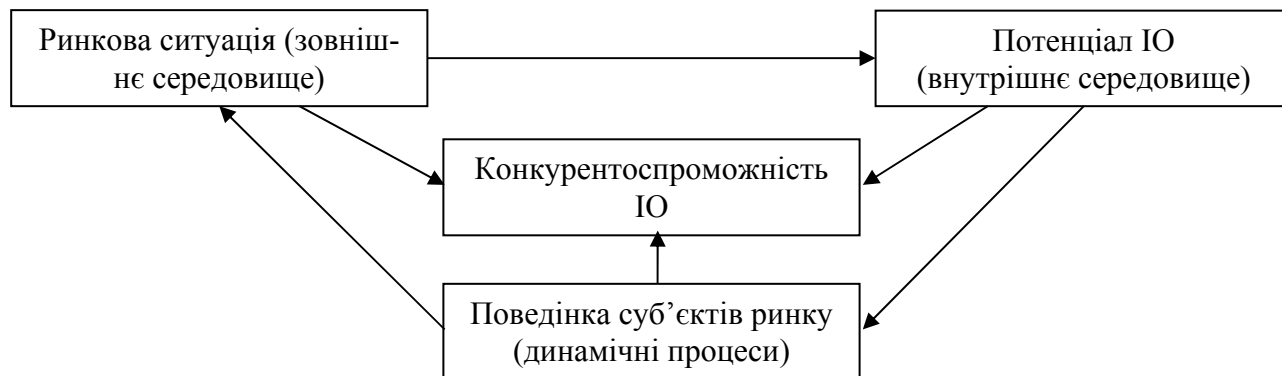


Рис. 1. Взаємозалежність факторів конкурентоспроможності ІО

З наведеного рисунку видно, що конкурентоспроможність ІО є динамічною категорією, оскільки знаходиться у прямій залежності від змін факторів її формування. При цьому, фактори конкурентоспроможності мають послідовну взаємозалежність. Так, наявний потенціал ІО визначає її поведінку (умови пропозиції, превентивні дії та ін.). В свою чергу поведінка ІО в умовах ринку (монополія обмежена олігополією, або двостороння монополія) визначає зміни в ринковій ситуації (кон'юнктурі). Кон'юнктура ринку визначає вимоги попиту і можливість його задоволення пропозицією, отже дохід і зміну потенціалу ІО. Оновлений потенціал ІО знову визначає його поведінку і т.д.

Таким чином, поведінка є невід'ємним елементом, тобто атрибутом, системи факторів формування конкурентоспроможності ІО. При цьому, поведінку ІО, як суб'єкту ринкової пропозиції, можна розглядати, як процес реалізації й забезпечення зростання її потенціалу, з метою задоволення зростаючих вимог попиту, за якості і умов пропозиції більш прийнятних ніж у конкурентів. Поведінка ІО, яка відповідає даним вимогам, окрім задоволення попиту забезпечує і виграш ІО в конкуренції, що є очевидною ознакою її конкурентоспроможності.

Суттєво важливим є те, що саме від поведінки залежить ступень реалізації наявного потенціалу ІО, а отже і задоволення вимог попиту. Так, не дивлячись на значний потенціал ІО, що значно перевершує потенціал конкурентів, ця

організація може і не досягти успіху в конкуренції через неадекватну вимогам зовнішнього середовища і можливостям потенціалу поведінку.

Зважаючи на вище наведене, можна стверджувати що основними внутрішніми факторами конкурентоспроможності ІО є її потенціал і поведінка, адекватні умовам (вимогам) зовнішнього середовища. При чому, формування потенціалу ІО теж повинно бути однією з функцій її поведінки. Поведінка являє собою сукупність дій ІО, спрямованих на досягнення успіху в конкуренції – забезпечення конкурентоспроможності. Цілеспрямованість, послідовність і ефективність цих дій, як правило, є результатом реалізації планів ІО, що часто визначаються термінами «конкурентна стратегія», «стратегія конкуренції», «конкурентна політика», «ділова стратегія» та ін., ключовим у яких є слово «стратегія».

Слово стратегія походить від грецького «strategos». У військовій науці це поняття визначає: мистецтво генерала; план перемоги над ворогом; мистецтво військового керівництва. Вперше, відносно до виробництва, цей термін був використаний Альфредом Чандером – молодшим у 1962 році. За думкою А. Чандера, стратегія являє собою комплексний план, спрямований на забезпечення реалізації місії організації і досягнення її цілей. Стратегія надає фірмі визначеність та індивідуальність. Стратегічні плани повинні розроблятися так, щоб не тільки залишались цілісними на протязі довгого часу, але й бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було провести їх модернізацію чи переорієнтацію. Загальний стратегічний план слід розглядати, як програму що спрямовує діяльність фірми на протязі довгого часу [1].

На сьогоднішній день економічна теорія ще не має загально визнаного визначення категорії «конкурентна стратегія», множина трактувань її сутності вимагає в цілях даної роботи окремого обґрунтування цього поняття.

Найбільш поширеними в науковій літературі поглядами на сутність конкурентної стратегії є поняття сформульовані Г. Азоєвим [2], Ф. Котлером [3], М. Портером [4], А. Томпсоном та А. Стриклендом [5], Ю. Івановим [6].

За результатами огляду літературних джерел [2-6], можна стверджувати, що загальним для всіх визначень конкурентної стратегії є бачення її, як специфічного виду поведінки (поводження) завдяки якому підприємство забезпечує

собі ринковий успіх. При цьому слід розрізняти формальну стратегію організації – стратегічний план, і фактичну – реальну поведінку організації.

Зважаючи на вище викладене і теоретичне бачення категорії «конкурентна стратегія» в даній роботі під нею буде розумітись поведінка націлена на забезпечення конкурентного успіху, що забезпечує зростання потенціалу ІО.

Поведінка, а отже і стратегія ІО, визначається, як множиною різних варіантів сукупностей вище наведених груп факторів впливу (ринкової кон'юнктури і потенціалу організації), так і ступенем розвитку та прояву даних факторів. Завдяки цьому, для конкретної організації в умовах конкретного ринку потрібен вибір адекватної конкурентної стратегії.

В сучасній теорії конкуренції домінують дві основні системи вибору конкурентних стратегій, оснований на забезпеченні їх адекватності умовам (видам) ринків конкурентного середовища. Це системи Ф. Котлера та М. Портера.

Ф. Котлер визначає чотири види (класи) конкурентних стратегій [3]:

1. Стратегія лідера. Товар підприємства-лідера ринку займає домінуючу позицію, при чому це визнають і його конкуренти. Дана стратегія передбачає підтримку стану на ринку й зміцнення конкурентних позицій.

2. Стратегія претендента на лідерство. Підприємство, що не займає домінуючої позиції, може атакувати лідера, тобто кинути йому виклик. Мета даної стратегії – зайняти місце лідера.

3. Стратегія послідовника. Підприємства що йдуть за лідером, - це конкурент із невеликою часткою ринку, що обирає адаптивне поведіння, погоджуючи свої рішення з рішеннями, прийнятими конкурентами. Ці підприємства не є лідерами галузі і не прагнуть завоювати цю позицію. Підприємства-послідовники не намагаються виграти у лідера в конкурентній боротьбі, вони хочуть зайняти ті сфери, на які в лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів, а також захистити наявні ринкові частки.

4. Стратегія фахівця. Підприємство-фахівець орієнтується переважно на один, або кілька сегментів ринку, тобто його більше цікавить якісна сторона частки ринку. Незважаючи на те, що підприємство-фахівець певним чином домінує у своїй ринковій ніші, з погляду ринку даного товару (у широкому змісті у цілому воно має реалізовувати стратегію «наступні за лідером» [7].

Як видно з вищенаведеного, ключовими ознаками підходу Ф. Котлера до класифікації конкурентних стратегій є позиція і спосіб поведження організації відносно лідера галузі.

У підході М. Портера за основну класифікаційну ознаку використовується співвідношення між масштабом конкуренції і типом конкурентної переваги. Поняття конкурентної переваги введено самим М. Портером і визначає такі характеристики продукції підприємства, які дозволяють йому випереджати конкурентів по показникам рентабельності та стійкості його ринкової позиції. Конкурентні переваги формуються, як матеріальними, так і нематеріальними активами підприємства і проявляються в найбільш високій якості товарів та послуг що пропонуються ринку [4].

М. Портер пропонує п'ять варіантів підходів до вибору конкурентної стратегії підприємства які найбільш наглядно подані їм у матриці конкурентних стратегій (рис. 2).

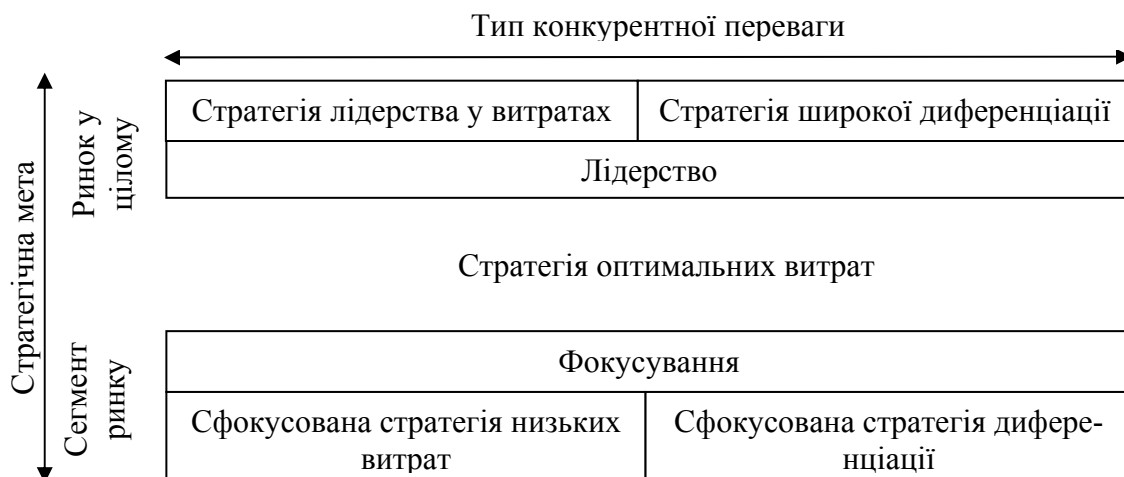


Рис. 2. Матриця конкурентних стратегій за М. Портером [8, 9]

Суттєві ознаки різних типів конкурентних стратегій, доволі повно і стисло охарактеризовано в [6] і полягають в наступному.

Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження повних витрат виробництва товарної продукції або послуг, що спричиняє підвищений інтерес покупців.

Стратегію широкої диференціації спрямовано на додання продукції або послугі специфічних рис, що відрізняють її від товарів або послуги підприємств-конкурентів.

Стратегія фокусування (спеціалізація) – це типова стратегія конкуренції, яка зосереджена на виборі вузького сегмента або групи сегментів у галузі й задоволення потреб цього сегмента з більшою ефективністю, ніж можуть зробити конкуренти, що обслуговують більш широкий сегмент ринку.

Сфокусована стратегія низьких витрат – дана стратегія конкуренції орієнтована на вузьке коло споживачів за умови випередження конкурентів за низькими витратами виробництва.

Сфокусована стратегія диференціації ставить своєю метою забезпечення споживачів обраного сегмента продукцією, що максимально відповідає їх запитам.

Охарактеризовані стратегії конкуренції є базовими не виключають при необхідності застосування синтетичного підходу до формування стратегії конкретного підприємства. Крім цього, М. Портер також не виключає, що при необхідності підприємство може успішно реалізувати більш ніж одну базову стратегію. В нашому випадку, зважаючи на те, що ІО оперує на ринках з різними типами будови, видається доцільним використання саме цього підходу – вибіркового використання базових конкурентних для застосування визначеної конкурентної стратегії на певному регіональному ринку коксового інжинірингу.

Поряд з вищевикладеним треба визначити, що загальної характеристики базових видів конкурентних стратегій ще не достатню для правильного вибору конкурентної стратегії, яка б відповідала умовам ринкового середовища і можливостям підприємства (ІО). Стратегія конкуренції підприємства будується на основі визначеної стратегічної мети з урахуванням достатності наявного потенціалу підприємства для забезпечення вимог попиту на вибраному ринку (у сегменті ринку), а також, що ефективність конкурентної стратегії залежить від її здатності задовольнити вимоги попиту ліпше за конкурентів. Таким чином, вимоги попиту, тобто особливості ринку є визначальним фактором до вибору конкурентної стратегії ІО.

Розглянемо основні види конкурентних стратегій, що наводяться у [5] на відповідність очевидним ознакам ринку коксового інжинірингу.

Стратегія лідерства за витратами за умов ринку коксового інжинірингу не є актуальною, оскільки ціна на інжинірингові послуги є похідною від загальної вартості будівництва об'єктів коксохімічного виробництва і не перевищує 8% від її величини. За цих умов споживач більшу увагу приділяє вартості будівництва об'єкту коксохімії і ефективності від його використання, тому що економія за цими факторами значно перевищує економію на вартості його проектування. Зважаючи на це, розглядати застосування стратегії лідерства за витратами в умовах ринку коксового інжинірингу не доцільно тому, що вона спрямована окремої малозначущої конкурентної переваги, яка не спроможна забезпечити успіх у конкуренції.

Ефективність застосування стратегій широкої диференціації і оптимальних витрат за умов ринку коксового інжинірингу не є очевидною, тому доцільність їх застосування потребує більш глибокої оцінки.

Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації за умов ринку коксового інжинірингу не є актуальними, оскільки окремі технології і об'єкти апаратного забезпечення коксохімічного виробництва не є предметом коксового консультативного інжинірингу.

Таким чином, зважаючи на вище викладене, можна констатувати що конкурентними стратегіями з яких, на основі детального аналізу (оцінці) можна вибрати стратегію яка б відповідала умовам ринку коксового інжинірингу є стратегії широкої диференціації та оптимальних витрат.

Вибір конкурентної стратегії для коксохімічних ІО проведено на основі ідентифікації специфічних ознак ринку коксового інжинірингу з подальшим вибором відповідних їм відмінностей різних конкурентних стратегій, що згадуються у [5] (табл. 1).

Таблиця 1 – Ідентифікація ознак ринку коксового інжинірингу і визначення відповідної їй конкурентної стратегії

Основні характеристики стратегії	Специфічні ознаки ринку коксового інжинірингу	Відмінності стратегії за Томпсоном А.А. і Стриклендом А.Дж	Відповідний вид конкурентної стратегії
Стратегічна мета	Тип побудови ринку – двостороння монополія або монополія обмежена олігополією, тобто в обох випадках монополія покупця, яка визначає для продавця успіх в конкуренції тільки у разі його лідерства на даному національному ринку коксового інжинірингу.	Орієнтація на ринок в цілому	Широка диференціація
Основа конкурентної переваги	Конкурентна перевага на ринку коксового інжинірингу виникає при умовах пропозиції які відповідають запитам місцевого споживача і перевершують аналогічні пропозиції конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів	Широка диференціація
Асортиментний набір	Номенклатура ІО конкурентів включає весь спектр послуг з проектування виробничих та інфраструктурних об'єктів коксохімічного виробництва	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору серед різних характеристик	Широка диференціація
Виробництво	Перманентний процес удосконалення технології коксохімічного виробництва і його апаратного забезпечення	Находження шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення до створення досконалого товару	Широка диференціація
Маркетинг	Прагнення до максимізації виробничої ефективності об'єктів коксохімічного виробництва, що проектуються, та наближення до специфічних місцевих умов їх експлуатації	Створення таких властивостей товару за які покупець буде сплачувати Призначення збільшеної ціни, що покриває додаткові витрати на диференціацію	Широка диференціація
Підтримка стратегії	Кожна із спеціалізованих коксохімічних ІО має індивідуальні особливості, які забезпечують їй успіх в конкуренції на ринках визначеної групи країн, за рахунок задоволення специфічних вимог споживачів і доведеної ділової репутації	Створення різниці в характеристиках за які будуть сплачувати Концентрація на кількох відмінностях; посилення їх і створення репутації та іміджу товару	Широка диференціація

Наведені в табл. 1 дані свідчать, що основні ознаки ринку коксового інжинірингу обумовлюють доцільність застосування коксохімічними ІО конкурентної стратегії широкої диференціації. Окремо слід відзначити, що не одна з характеристик стратегії оптимальних витрат не відповідає ознакам ринку коксового інжинірингу. Таким чином, конкурентна стратегія широкої диференціації є єдино прийнятною для коксохімічних ІО.

Поряд з вищевикладеним слід зазначити, що основною специфічною ознакою ринку коксового інжинірингу є його міжнародна природа, що було більш детально охарактеризовано раніше.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. акцентують увагу та тому, що конкуренція на міжнародних ринках висуває більш жорсткі вимоги до розробки стратегій, ніж на національних ринках [5].

За думкою, згаданих вчених з якою в основному можна погодитись: «Особливу увагу потрібно приділяти тому, на скільки запити споживачів, канали збуту, перспективи росту, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від національного» [5]. Однак, специфіка світового ринку коксового інжинірингу тільки в окремих випадках надає можливість і робить доцільним порівняння вище охарактеризованих ринкових умов, оскільки попит на послуги коксового інжинірингу в країнах базування ІО обмежений і виникає з дуже низькою періодичністю. Зважаючи на цей факт, провідні світові коксохімічні ІО вимушені орієнтуватись переважно на попит, що складається в інших країнах, за тих же умов що були охарактеризовані. Прикладом цього можуть бути такі провідні ІО коксохімічного профілю, як Uhde (ФРН) та ГИПРОКОКС (Україна), які в останнє двадцятиріччя надають послуги переважно закордонним споживачам. Зважаючи на даний факт, можна стверджувати що для умов світового ринку коксового інжинірингу використання умов національного ринку в якості критерію оцінки недоцільно, а отже вимагає застосування іншого методичного підходу, що і було обґрунтовано вище в даній роботі.

Сучасна теорія розглядає декілька варіантів міжнародних стратегій [5]:

1. Передача іноземним фірмам права на використання власних технологій або на виробництво і розповсюдження продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру роялті, які підприємство одержує за угодою).

2. Посилувати національне виробництво (в одній країні) та вивозити товари на закордонні ринки.

3. Дотримуватись багатонаціональної стратегії, для чого розробити окрему стратегію для кожної країни.

4. Дотримуватись глобальної стратегії низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низьковитратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу.

5. Дотримуватись глобальної стратегії диференціації, за якої фірма диференціює свій товар за одними характеристиками у різних країнах для створення сталого іміджу фірми у світовому масштабі і для забезпечення сильних конкурентних позицій.

6. Дотримуватись глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку.

Вищенаведене свідчить, що теорія виділяє два основних види міжнародної стратегії – багатонаціональну та глобальну. При цьому слід відзначити, що багатонаціональна стратегія придатна для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція, а глобальна стратегія надає кращий результат у галузях з глобальною конкуренцією або в галузях, де започатковано процес глобалізації [5].

Багатонаціональна стратегія спрямована на забезпечення її відповідності місцевим умовам – вимогам попиту, а глобальна стратегія на забезпечення фірмі конкурентної переваги у світовому масштабі. Зважаючи на це, і те що ринку коксового інжинірингу притаманна часова і просторова дискретність попиту, стає очевидним, що в основу розробки конкурентної стратегії коксохімічної ІО повинно бути закладено принципи міжнародної багатонаціональної стратегії. Тобто, при виборі базової конкурентної стратегії ІО повинна зважати, як на загальні тенденції розвитку галузі, так і специфічні вимоги споживачів до інжинірингових послуг на окремих (перспективних) національних ринках. При цьому, поведінка ІО повинна бути адекватною умовам – типу будови конкретного національного ринку коксового інжинірингу. Саме тип будови ринку є вихідною умовою цілевизначення поведінки (стратегії) ІО.

Важливим є те, що національні ринки коксового інжинірингу можуть мати тільки два типу будови за класифікацією за фон Штакелльберга [10] – «монополія обмежена олігополією» та «двостороння монополія». У зв'язку з цим, на перший погляд, перед будь-якою ІО виникає проблема стратегічного вибору, який би відповідав типу будови конкретного національного ринку коксового інжинірингу. Однак, якщо врахувати що тип будови конкретного національного ринку визначається постфактум, то стає очевидним, що до цього моменту будь-яка з ІО може пропонувати свої послуги і на ринках фактичної двосторонньої монополії, що і спостерігається на практиці. Виходячи з цього, можна стверджувати, що конкурентна стратегія ІО повинна бути зорієнтована до дій на ринках з типом будови «монополія обмежена олігополією».

Зважаючи на вище викладене та на дискретність попиту на конкретних національних ринках коксового інжинірингу, з метою досягнення реального результату на них – успіху у конкуренції, конкурентна стратегія повинна бути спрямована виключно на досягнення цієї мети. Індикатором наявності реальної можливості досягнення успіху в конкуренції може бути конкурентна позиція конкретної ІО, що склалася за результатами її участі в конкуренції, яку займає ІО на конкретному національному ринку коксового інжинірингу.

В залежності від того, яку конкурентну позицію на ринку займає ІО, залежить ступень вірогідності досягнення успіху в конкуренції, а отже і перспективність цього конкретного національного ринку для даної організації.

Література

1. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
2. Г. Азоєв. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
4. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. С англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 386 с.

5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стринкленд. – М.: Банки и биржи. – ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
7. Стратегія підприємства: Підручник / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 560с.
8. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 386 с.
9. Портер М. Конкуренция / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Изд. Дром «Вильямс», 2001. – 495 с.
10. Stackelberg H. von. Marktform und Gleichgewicht. Wien ; Berlin. 1934