

О.М. Шерман
д.п.н., доцент,
Львівський університет бізнесу та права
М.А. Алексєнко
д.і.н., професор,
Львівський університет бізнесу та права

ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті автор розглядає такий важливий аспект діяльності підприємства у сучасних умовах, як аналіз стратегії конкурентів та розробку заходів, що мають забезпечити конкурентну перевагу.

Ключові слова: підприємство, конкуренція, конкурентна стратегія, економічні стратегії, конкурентоспроможність.

В статье автор рассматривает такой важный аспект деятельности предприятия в современных условиях, как анализ стратегии конкурентов и разработку мер, которые должны обеспечить конкурентное преимущество.

Ключевые слова: предприятие, конкуренция, конкурентная стратегия, экономические стратегии, конкурентоспособность.

In the article an author examines such important aspect of activity of enterprise in modern terms, as an analysis of strategy of competitors and development of measures that must provide a competitive edge.

Keywords: enterprise, competition, competition strategy, economic strategies, competitiveness.

Постановка проблеми. Перед українським бізнесом в сучасних умовах стоїть чимало завдань: досягнення конкурентоспроможності світового рівня, обумовлене процесами постіндустріального розвитку, забезпечення макроекономічного зростання і інтенсивного розвитку національної економіки. Економічна криза, одночасно з ризиками і загрозами для бізнесу, надає нові можливості і істотно впливає на характер конкурентного середовища національної економіки. Підприємці працюють в конкурентному середовищі, під впливом чинників і тенденцій, які постійно змінюються, і вибір правильних стратегій у цих умовах перетворюється на запоруку економічного виживання.

До конкурентних належать стратегії, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і дають найбільшу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами. Це може бути і підвищення попиту (залучення нових споживачів, пошук нових можливостей використання товарів), і завоювання частини ринку, і підвищення продуктивності через вдосконалення структури витрат, вдосконалення асортименту продукції, підвищення цінності, і оборонна позиція, тобто підвищення цінності, вичікувальна оборона, оборона з превентивними заходами.

Формування стратегії підприємства є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації виконавців. Формування стратегії базується на прогнозуванні окремих умов діяльності підприємства, в першу чергу, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та вибраного його сегмента, що становить досить трудомісткий процес. Складність цього процесу зумовлюється ще й тим, що при формуванні стратегії йде розширений пошук та оцінка альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найбільш повно відповідають місії підприємства та завданням його розвитку. Певну складність формування стратегії становить те, що вона не є незмінною, а потребує періодичної корекції з урахуванням змінності умов зовнішнього середовища та виникаючих нових можливостей для розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи дослідження конкуренції були закладені в працях вчених-класиків А. Сміта, А. Маршалла, Дж.М. Кейнса, Э Чемберліна, Дж. Робінсона, Ф. Хайєка, Д. Кларка, Ж.Б. Сіючі, Й. Шумпетера і інших. Сучасні концепції формування конкурентних переваг представлені в дослідженнях всесвітньо відомих учених розвинених країн : М. Портера, И. Ансоффа, Ф. Котлера, П. Друкера, Дж. Стіглера, П. Кругмана і інших.

Різні аспекти розвитку конкуренції досліджують сучасні українські учені Г.Андрощук, В.Базилевич, З.Борисенко, О.Безух, І.Дахно, В.Лагутін, О.Мельниченко, Г.Пастернак-Гарануценко, Н.Саніахметова, Л.Семенова, І.Сіваченко, Г.Шнирков та ін. Становлення та розвиток конкуренції в перехідній економіці проаналізовано у низці дисертаційних робіт, зокрема в працях О.Гайворонського, Н.Заровної, Ю.Ковальської, Б.Короля та ін. Однак це не означає, що всі аспекти проблеми висвітлені у працях вітчизняних і закордонних науковців з вичерпною повнотою.

Мета статті – розглянути практичні аспекти виявлення та оцінки стратегії конкурентів підприємства.

Виклад основного матеріалу. Під конкуренцією сучасні науковці розуміють боротьбу фірм, виробників, підприємців («суб'єктів господарювання») відповідно до термінів українського законодавства).

Водночас конкуренцію зв'язують з товарами, продукцією, послугами тощо, що є термінологічно неправильним, оскільки товар сам по собі не може боротися з іншим товаром. Конкурентна боротьба відбувається між виробниками (постачальниками) цих товарів за ринки збуту. Необхідно також розрізняти конкуренцію між фірмами і конкурентоспроможність товарів.

Конкурент – це насамперед той, хто бореться за споживача товару чи послуги. Конкурентна боротьба починається із сегментації ринку. Той, хто правильно визначив свого споживача, той правильно визначив і своїх конкурентів, і, таким чином, більш ощадливо і раціонально розподілить свої сили в цій нелегкій боротьбі.

Основними конкурентами підприємства виступають підприємства-виробники аналогічних товарів, що надходять на певний ринок. Вони можуть бути меншими чи більшими за обсягами виробництва, мати більший чи менший ступінь диверсифікованості (тобто широти спектру виробництва, що має підприємство), по-різному визначити місце і роль даного товару в загальній стратегії свого розвитку та ін. Але об'єднує всіх одне: вони пропонують свій аналогічний товар (послугу) споживачам на тому ж самому ринку.

Дуже поширена конкуренція на рівні товарів-замінників. Сила конкуренції товарів-замінників виявляється в кількох напрямках. По-перше, наявність легкодоступних товарів-замінників встановлює межу цін, за якими виробники продукції цієї галузі можуть продати свої товари, не дозволяючи при цьому споживачам перейти на товари-замінники і не викликаючи ерозії ринку. По-друге, наявність товарів-замінників неминуче наштовхує споживачів на порівняння якісних параметрів і ціни пропонованих товарів з товарами-замінниками. По-третє, інтенсивність конкуренції залежить від того, наскільки важко або дорого споживачам продукції галузі перейти на продукти-замінники.

Особливий тип конкуренції такого ж роду – суперництво на рівні товарів і послуг, що замінюють ці товари. Наприклад, проблема прання білизни. Тут може бути зроблений вибір або на користь потужної пральної машини (за принципом “пратимемо все удома”), або на користь поєднання послуг пральної і використання невеликої пральної машини (“велика білизна – у пральню, а дрібну білизну пратимемо самі”), або повної відмови від прання удома взагалі.

Епоха науково-технічної революції дає цікаві приклади появи конкуруючих товарів з боку продуцентів і товарних ринків, які, здавалося б, не мають безпосереднього відношення до товару та його традиційних ринків. Наприклад, поява японської відеокамери “Мавіка” (що може працювати як фотоапарат, але з великою швидкістю фотографування), так би мовити, розмило бар'єр ринку фототехніки.

Прагнення потіснити конкурентів і збільшити свою частку ринку обумовлює необхідність виявлення головних факторів успіху кожного конкурента і його слабких місць. Маркетингові служби конкуруючих фірм при цьому вивчають (по кожному конкуренту окремо) головні фактори, що забезпечують конкурентоспроможність товарів, досвід рекламування і стимулювання їхнього збуту, привабливість назви товарів, торгової марки, упаковки. Велика увага приділяється також аналізу сервісного обслуговування в гарантійний і післягарантійний періоди, порядку створення власної чи використанню існуючої місцевої торгової мережі та ін.

Для оцінки стратегії конкурентів треба відповісти на такі питання:

1. Які основні параметри конкурентоспроможності чужих товарів?
2. Яка практика конкурентів щодо найменування, торгових марок товарів?
3. Які привабливі сторони товарів – конкурентів?
4. Які види сервісу надають конкуренти в гарантійний і післягарантійний періоди?
5. Чи використовують конкуренти для збуту місцеву торгову мережу, чи створюють власну?
6. Яка практика товарообігу у конкурентів (вид транспорту, обсяг запасів, розміщення складів, їх площа і вартість)?

Ця інформація дає можливість виявити, чому конкуренти діють так, а не інакше, зробити висновки щодо асортименту товарів, політики цін, розрахувати витрати на збут у конкурентів, виявити товари ринкової новизни, визначити витрати конкурентів, на рекламу і просування товару.

Сила основних конкурентів визначає стратегію конкурентної боротьби підприємства. Чим сильнішими є конкуренти, тим агресивнішою повинна бути конкурентна боротьба, більшими витрати на просування товару і підтримку певної частки ринку. Оцінка сили конкурентів вимагає аналізу безлічі показників. В цілому усі показники можна звести в три напрями досліджень: дослідження конкурентоспроможності продукції конкурентів; вивчення ефективності їх маркетингової політики; аналіз конкурентоспроможності підприємств в цілому.

Конкурентоспроможність продукції виражається, по-перше, у рівні лояльності споживачів до продукції, тобто їх готовності змінити споживану продукцію. На рівень лояльності впливає якість продукції, що включає такі характеристики, як надійність, транспортабельність, естетичні критерії, екологічні критерії і так далі. Список характеристик, що визначають якість продукції міняється від споживача до споживача. Також на конкурентоспроможність продукції впливають певні звички споживання і інформованість споживачів про продукти-замінники.

Друга характеристика конкурентоспроможності продукції – умови зміни споживаного товару. При їх оцінці потрібно враховувати, що поведінка споживачів може бути як раціональним, так і нераціональним.

Вивчення конкурентоспроможності підприємств в цілому має на увазі пошук відповідей на чотири питання – цілі конкурентів, стратегії досягнення цих цілей, наявні засоби реалізації стратегій і вірогідні майбутні стратегії. При цьому відповідь на три перші питання дає інформацію для відповіді на четвертий.

В конкурентній боротьбі варто дотримуватися таких правил:

1) не можна розраховувати на успіх, якщо не відомий потенціал суперників і характерні для них методи реагування на зміну ринкової ситуації;

2) треба бути упевненим у високій кваліфікації суперника та у його здатності точно розрахувати і порівняти:

а) наслідки наявності домовленості з приводу суперництва;

б) наслідки відсутності такої домовленості;

3) треба уникати будь – яких дій, доки точно не розрахована можлива реакція суперника на них;

4) треба дати супернику зрозуміти, що наші дії логічно відповідають даній ситуації.

Таким чином, можна зробити наступні **висновки**:

1. В основі будь-якої конкуренції завжди є прагнення підприємств задовольнити ту ж саму потребу покупця.

2. У тих випадках, коли основна потреба має постійний характер найважливішими типами конкуренції стають ”товар – товар – аналог”, ”товар – товар-субститут”, ”товар – послуга”.

3. Конкуренція може мати вираз також у повній ліквідації визначеної потреби, тобто товару (послуги), що її задовольняв.

У зв'язку з цим при формуванні переліку реальних і потенційних конкурентів, необхідно установити:

1) товари-аналоги, що конкурують з нашим товаром, і хто їх виробляє;

2) послуги, що можуть стати конкурентами нашого товару, і хто їх виробляє;

3) товари-субститути, що загрожують нашому товару, і хто їх виробляє;

4) наявність погрози самому існуванню потреби, що задовольняється нашою фірмою.

За кожним з цих питань, у свою чергу, стоять декілька інших, більш деталізованих.

Вивчення конкурентного середовища підприємства дозволяє оцінити ризики підприємства і розробити стратегію його конкурентної боротьби. В той же час впровадження системи збору необхідної інформації досить складне, оскільки вимагає високого рівня професіоналізму маркетологів підприємства. Основні труднощі пов'язані з необхідністю застосування арсеналу різноманітних методів збору і аналізу інформації. Це кількісні і якісні методи, якими користуються соціологи, психосемантичні методи, і навіть методи промислового шпіонажу.

Література:

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г.Л. – М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ””, 2000. – 256 с.

2. Благуи І.С., Гринів Л.В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / Благуи І.С. // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – №3(15). – С. 3–11.

3. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Дименко Р.А. // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2006. – № 3 (39).

4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / Зуб А. Т. – М.: Аспект Пресс. 2002. – 415 с.

5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Портер М. : пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

6. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.