

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CRISES

Визначено сутність та розроблено алгоритм побудови ефективної конкурентної стратегії підприємства, а також розглянуто вимоги до конкурентних стратегій в умовах кризової економіки.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, криза, інтенсивність конкуренції, конкурентні стратегії[©].

Certainly essence and the algorithm of construction of effective competition strategy of enterprise is developed, and also requirements are considered to competition strategies in the conditions of crisis economy.

Key words: competitiveness of enterprises, crisis, intensity of competition, competitive strategy.

Вступ. Зміни в сучасному ринковому середовищі настільки значні, що вимагають радикальної тактичної і стратегічної трансформації практично від усіх учасників ринку. Світова економічна криза негативним чином позначилась на потенціалі більшості ринків і змусила компанії вести пошук нових альтернативних шляхів збереження своїх конкурентних позицій за умов падіння споживчого попиту та антикредитоспроможності фінансових установ. Трансформація зовнішнього середовища унеможливила для багатьох галузей стратегію прибуткового розвитку, тим самим здійснила повернення багатьох достатньо розвинутих форм бізнесу до їх класичної суті існування. Незважаючи на те, що вітчизняна [1] та зарубіжна [2] література вже мають значний доробок з питань раціонального управління організацією в умовах кризи, та все одно залишається достатньо широке коло питань які потребують негайної розробки та реалізації для використання негативного впливу кризових явищ для

подальшого успішного розвитку. Як стверджує Норман Остін: « Майже кожна криза містить в собі не лише корені невдач, але й і зернята успіху». «Сутність управління в умовах кризи як раз і полягає в пошуку та пророцтві цих зернин в ім'я майбутнього врожаю – успіху». [1]

Постановка завдання. Метою даного дослідження виступає розробка алгоритму побудови ефективної конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи.

Основними методами, що лягли в основу дослідження, є системно-структурний метод (провідні дослідники І.К. Беляєвський, А.А. Спірін, О.Є.Башина, С. Коленіков, Черемисіна Н.В., Тихомирова О.І.), метод причинно-наслідкового зв'язку (Ю.Є. Павленко, М. Фуллан, О. М. Щерба), метод теоретичного узагальнення та порівняння (Г. Сельє, М. Алле, Д. Бойд, Р.Браун, А.Вальд, Л. Євланов, В. Колпаков, А. Шеремет, М. Еддоус та багато інших).

Результати. В процесі утримання та розробки нових конкурентних переваг підприємства домінуючим фактором успіху виступає побудова ефективної конкурентної стратегії розвитку за умови дотримання принципів цілісності, прозорості та системності.

Конкурентна стратегія, або стратегія конкурентної боротьби — являє собою чітку послідовність розроблених кроків розвитку, спрямованих на освоєння стійкої конкурентної позиції перевершуючи досягнення підприємств-суперників та дозволяє протистояти силам, що визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Процесу побудови конкурентної стратегії підприємства має передувати ряд підготовчих етапів, в результаті сумлінного відпрацювання яких буде мінімізовано ризик хибного вибору стратегічного напрямку розвитку конкурентних переваг.

Лише після виявлення впливу п'яти конкурентних сил у галузі (за М. Портером: сила постачальників, сила споживачів, сила товарів-субститутів, сила існуючих та потенційних конкурентів), оцінки виду конкурентної структури ринку та інтенсивності конкурентної боротьби на ньому, визначення

конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на даному ринку, слід переходити до формування його загальної конкурентної стратегії.

Таблиця 1

Алгоритм побудови конкурентної стратегії

№	Етап	Характеристика
1.	Дослідження конкурентних сил галузі	Дослідження спрямоване на виявлення впливу п'яти конкурентних сил та можливостей його нейтралізації. Адже, чим краще конкурентна стратегія забезпечує захист від п'яти конкурентних сил та краще впливає на закони конкуренції в галузі, тим вона ефективніша і сприяє створенню додаткових конкурентних переваг підприємства
2.	Визначення інтенсивності галузевої конкуренції	Шляхом розрахунку індексів Херфіндаля-Хіршмана та Розенблюта за попередній та звітний періоди формується висновок про рівень інтенсивності конкурентної боротьби в галузі та про відповідну даному рівню конкурентну структуру
3.	Визначення конкурентної позиції підприємств галузі	Шляхом побудови матриці конкурентного профілю визначається конкурентна позиція кожного підприємства в галузі (сильна, слабка, середня)
4.	Розрахунок показника конкурентоспроможності досліджуваних підприємств	За методикою побудови рейтингів конкурентоспроможності підприємств визначається інтегральний показник конкурентоспроможності об'єктів та коригується на фазу життєвого циклу конкурентоспроможності
5.	Побудова Матриці конкурентного рішення	На основі отриманих показників інтенсивності конкуренції в галузі та значень інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств будується Матриця стратегічного вибору
6.	Формування висновків щодо дійсної конкурентної стратегії досліджуваних об'єктів	В результаті аналізу позицій досліджуваних об'єктів, які останні займають у квадрантах матриці, формуються висновки щодо дійсної конкурентної стратегії окремого об'єкта
7.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення	Завершальним етапом в процесі вибору конкурентної стратегії виступає розробка пропозицій по вдосконаленню діючих конкурентних стратегій та

вектора
конкурентної
поведінки

формування нової загальної конкурентної стратегії

Виконання перших чотирьох кроків методики є визначальним для закладання параметричної основи Матриці конкурентного рішення. Володіючи інформацією про стан конкуренції на обраному сегменті ринку та конкурентоспроможності досліджуваного об'єкта, аналітик зможе скориставшись матричним методом у процесі побудови конкурентної стратегії, вдосконалити процес моніторингу конкурентоспроможності підприємства.

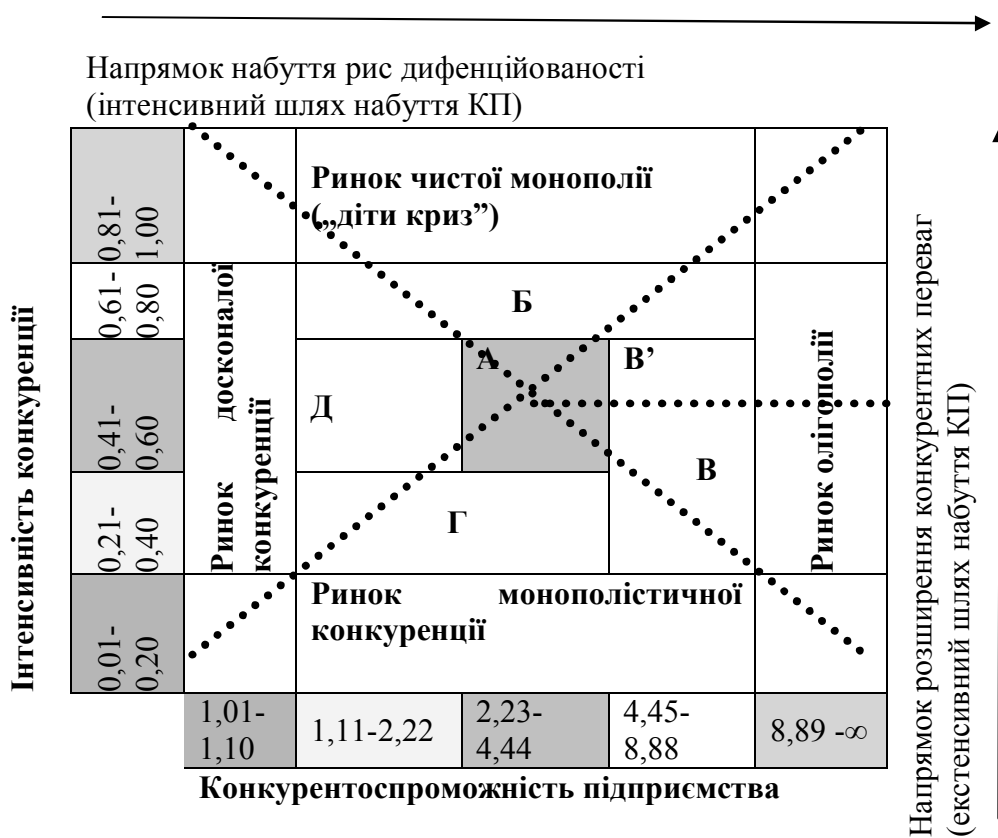


Рис. Матриця конкурентного рішення.

Опис кожного стратегічного сектору подано в таблиці 2.

Характеристика секторів Матриці конкурентного рішення

Сектор	Характеристика
А- сектор "золота середина"	<p>Характеризується достатньо високою конкурентоспроможністю підприємства при помірній інтенсивності конкуренції. Конкурентна стратегія такого підприємства є доцільною та ефективною. Стратегічний напрямок має бути спрямований на утримання та завоювання конкурентних переваг шляхом диверсифікації при одночасній мінімізації витрат</p> <p>Характеризується найвищою ефективністю та найнижчими виробничими витратами (використанням фактору масового виробництва та переплетінням компаній різної національної належності. Досягнення конкурентних переваг відбувається „малою кров’ю” за рахунок „привілейованого становища ”.</p>
Б - сектор – Дуополія. Сектор продукування монополій	<p>Недоліки сектору: встановлення монопольних цін (ситуація коли ціна на внутрішньому ринку вища ніж на зовнішньому) та створення невеликого штучного дефіциту з метою закріплення досягнутого становища.</p> <p>Стратегічні альтернативи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) концентрація виробництва (укладання між виробниками угод: гласних, негласних, таємних); 2) централізація капіталу – більш швидкий шлях утворення монополій (добровільне об’єднання або поглинання раніше самостійних капіталів)
В – сектор Сектор групової монополії	<p>Сектору притаманні сильні монополістичні тенденції. Форма групової монополії містить в собі два під сегменти: В’ та В”.</p> <p>Шляхи стратегічного вдосконалення: вертикальна інтеграція і диверсифікація (тобто формування торговельно-промислових комплексів, інтеграція великих промислових корпорацій з торговельними компаніями)</p>
В’ – секретний монополістичний картель	<p>Існування домовленості щодо єдиної ринкової поведінки</p>
В” – олігополія домінування	<p>Характеризується проведенням єдиної цінової стратегії, при якій ціни визначає лідер (найбільша фірма), а інші її дотримуються</p>
Г- сектор Зона трансформації монополістичної компанії в	<p>Сектору притаманна тенденція до створення спільних підприємств, обмін патентами, науково-технічною інформацією, що пов’язують з реалізацією великих науково-технічних програм</p>

<p>олігополіста</p> <p>Д – сектор</p> <p>Зона набуття стандартним виробництвом ознак диференційованості</p>	<p>Характеризується задовільним рівнем конкурентоспроможності та помірною конкуренцією. Процес набуття ознак диференційованості дозволить в подальшому більш в повній мірі задовольняти потреби обмежених сегментних груп. Сектор є середовищем функціонування підприємств-комутантів</p>
--	---

Формуючи конкурентну стратегію підприємства, слід особливу увагу приділити її гнучкості. Саме гнучкість розробленої стратегії дозволить підприємству уникнути впливу всіляких негативних змін, які здатні порушити відносний баланс між загальними стратегіями в галузі і впливати на можливість послідовної реалізації тієї або іншої стратегії в довгостроковій перспективі, а також на масштаб конкурентних переваг, отриманих за рахунок тієї або іншої стратегії.

В умовах кризової економіки конкурентна стратегія підприємства повинна гармонійно поєднувати вимоги зовнішнього оточення і внутрішні можливості організації, передбачати ймовірні зміни смаків та появу нових технологій, мати резерв конкурентоспроможності у вигляді інноваційних рішень. Швидкість і рішучість дій мають стати перевагами у конкурентній боротьбі. В той час, як ігнорування необхідності розробки глобальної конкурентної стратегії, ставить організацію у залежність від ринку однієї країни, послаблюючи її конкурентні позиції у боротьбі з сильним глобальним конкурентом, який здатен субсидувати вхід в дану галузь з прибутку, отриманого на ринку іншої країни.

Висновки. Зміни в сучасному ринковому середовищі настільки значні, що вимагають радикальної стратегічної і організаційної трансформації практично від усіх учасників ринку. Світова економічна криза, глобалізація, нові галузеві структури, швидка зміна технологій і нові очікування покупців руйнують вчорашні ринки, одночасно створюючи феноменальні можливості для компаній, здатних до швидких і рішучих кроків для отримання вигоди в нових умовах. Паралельно трансформації зовнішнього середовища змінюються і можливості прибуткового розвитку. Потенціал деяких ринків зменшується, і компанія

змушена їх залишити. Інші ринки, навпаки, пропонують чудові можливості і вимагають збільшення інвестицій, інноваційних стратегій.

В запропонованій методиці висвітлено алгоритм формування конкурентної стратегії на основі даних про ринкову конкуренцію та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Навіть в умовах кризи основною метою конкурентних трансформацій на ринку виступає задоволення більш широких потреб ніж на початкових стадіях розвитку конкуренції (XX ст.), – створення стійкого надходження інвестиційних ресурсів для утримання конкурентних позицій, завоювання нових ринків та розвитку компанії.

Література

1. Porter R. Cases in Competitive Strategy. New York : Free Press, 1983. – 338 p.
2. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. С англ. – М. Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Управление в условиях кризиса / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 272 с.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. — 2-е изд. испр. и доп. М.: „Гном-пресс”, 1998. — 671 с.

Надійшла до редколегії 16.02.2009 р.

Рекомендована до друку д.е.н. Заїнчковським А.О. _____