

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

Анотація. Розглянуто сутність основних стратегій конкурентних переваг логістичної системи та подано алгоритм їх вибору суб'єктами господарювання.

Аннотация. Рассмотрена сущность основных стратегий конкурентных преимуществ логистической системы и представлен алгоритм их выбора субъектами хозяйствования.

Annotation. Essence of basic strategies of competitive edges of the logistic system is considered and the algorithm of their choice of management subjects is presented.

Ключові слова: стратегія, конкурентні переваги, логістична система.

Конкуренція як головний елемент ринкового механізму і невід'ємна складова підприємницького середовища є наразі однією з найпопулярніших економічних категорій. А механізм формування ефективних підходів до вибору конкурентних стратегій є найбільш актуальним у сучасному економічному середовищі. Проблема розроблення ефективної конкурентної стратегії логістичної системи є особливо актуальною для вітчизняних підприємств у контексті низької конкурентоспроможності більшості українських товарів та послуг як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Метою дослідження є розкриття сутності основних стратегій конкурентних переваг логістичної системи та надання алгоритму їх вибору суб'єктами господарювання.

Теоретичні і методологічні основи вивчення конкурентних стратегій представлені в працях таких західних вчених, як Р. Фатхутдінов [1], І. Анософф, М. Портер, А. Томпсон, Д. Рікардо, Ф. Котлер. Серед вітчизняних науковців питаннями конкурентоспроможності займалися Тимофіїва С. Б. [2], Боровських Н. В. [3], Клименко С. М. [4], Лепа Н. Н. [5].

Завоювання й утримання конкурентної переваги логістичної системи є визначальним завданням фірми, оскільки саме це забезпечить їй як надійне джерело отримання прибутку, так і господарську стійкість у довгостроковій перспективі. Фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх конкурентів переборює сили конкуренції, а її конкурентна стратегія є успішною, якщо фірма отримує більш високий, ніж суперники, прибуток.

Існує велика кількість визначень понять конкурентоспроможності організації. Одне з них дане Р. Фатхутдіновим, який розглядає конкурентоспроможність організації як здатність фірми випускати конкурентоспроможну продукцію чи послугу; перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами [1].

Традиційно конкурентну стратегію логістичної системи описують як напрямок дій, що визначається такою метою: виявлення нових ринкових можливостей і загроз та виявлення й утримання конкурентних переваг.

Так само велику кількість визначень має термін "стратегія", яку можна розглядати як процес постановки мети та розробки відповідних рішень, направлених на її реалізацію, напрямів діяльності організації, які забезпечують погодженість мети і можливостей організації для досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, і все це відбувається в умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування і процесу адаптації до них.

Поєднання цих двох термінів дає нове визначення "стратегічна конкурентоспроможність" – це ознака суб'єкта ринку, яка демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, здобутих шляхом швидкої адаптації внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на основі цього конкурентної мети. Її особливість полягає в тому, що проявляється вона лише в умовах стратегічного управління, оскільки є складовою загальної конкурентоспроможності [2].

Досягнення стратегічної конкурентоспроможності забезпечується завдяки конкурентній стратегії. Результативність тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від трьох чинників: правильного вибору типу конкурентної стратегії, заснованого на обліку галузевих особливостей, і ступеня її розробленості; здатності фірми гнучко реагувати на зміни умов; стратегій реалізованих конкурентами.

При розробці і реалізації конкурентних стратегій логістичної системи використовують систему таких послідовних дій: 1) дослідження зовнішнього середовища об'єкта і прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища; 2) аналіз внутрішнього середовища об'єкта; 3) визначення стратегічної конкурентної мети, що погоджується з корпоративною стратегічною метою, постановка стратегічних конкурентних завдань; 4) аналіз стратегічних альтернатив; 5) формування базової стратегії конкуренції; 6) реалізація стратегічних рішень; 7) оцінка ефективності реалізації стратегії і її коректування [3].

Необхідність підвищення економічної ефективності суб'єктів господарювання ставить перед підприємствами нові завдання, які, перш за все, пов'язані з вибором ефективного підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє максимально використовувати існуючий потенціал.

З метою обґрунтування вибору конкурентних стратегій господарюючими суб'єктами був сформований

1. Аналіз рівня конкурентоспроможності.
2. Аналіз ресурсного потенціалу.
3. Аналіз ефективності діяльності та фінансового стану.
4. Аналіз відповідності умов виробництва умовам природно-кліматичної зони, в якій господарює суб'єкт.
5. Визначення стратегічної конкурентної групи.

Як видно з самого алгоритму (рисунок), ключовим етапом аналізу є визначення рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

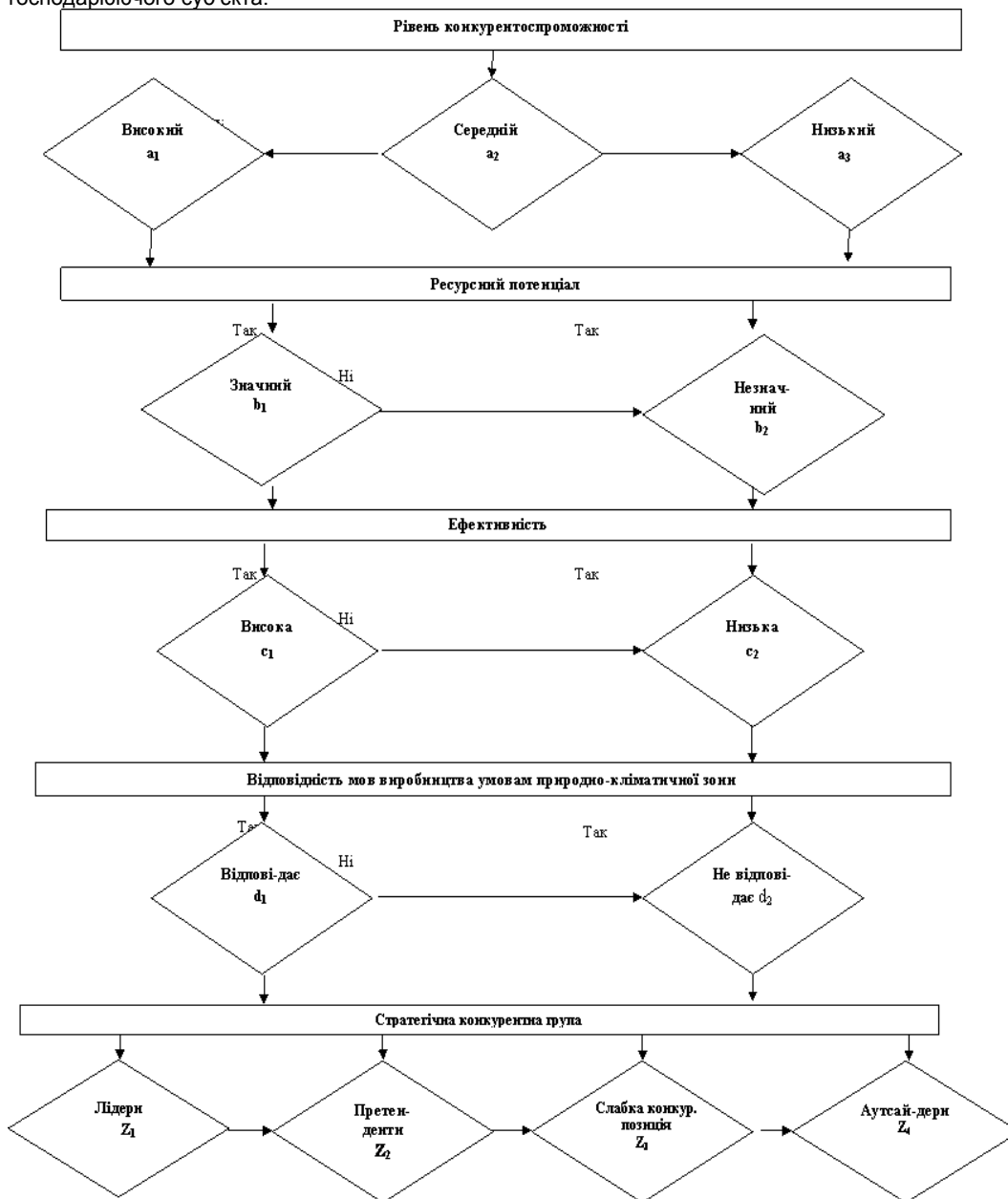


Рис. Блок-схема алгоритму оцінки господарюючого суб'єкта

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється відповідно до індикаторів, зазначених у таблиці [4].

Таблиця

Індикатори оцінки конкурентоспроможності

Товар	Корисність, якісні параметри, витрати, ергономічність, ціна
Галузь	Використання новітньої технології, енергоємність, обсяг продажу, прибуток у розрахунку на вкладений капітал, рентабельність
Виробництво	Чистий прибуток в розрахунку на виробничий капітал, одиницю витрат праці, частка прибутку в обсязі витрат, рентабельність
Фірма (господарюючий суб'єкт)	Частка ринку збуту, що контролюється фірмою; наявність ліцензії, торгової марки, показники рівня обслуговування клієнтів; показники, що стосуються підготовки і перепідготовки кадрів

У результаті застосування алгоритму можна виділити такі альтернативи конкурентних стратегій логістичної системи, які можуть бути використані суб'єктами господарювання:

1. Стратегія досягнення лідерства на ринку за рахунок низьких витрат передбачає досягнення високого рівня ефективності усіх операційних процесів, що відбуваються в компанії, що дозволило б забезпечити нижчий (в порівнянні з конкуруючими фірмами) рівень витрат. Це дає змогу компанії продавати свої товари або послуги за нижчими цінами. Перевага по витратах приносить дохід лише до того часу, поки конкуренти не зроблять агресивних спроб понизити ціни і збільшити за рахунок цього об'єм продажів.

2. Стратегія диверсифікації виробництва є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей товару понад ті, якими володіє конкурент. Сутність даної стратегії полягає в тому, щоб знаходити шляхи бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси товару, які їм необхідні, і постійно підтримувати цю перевагу.

3. Стратегія диференціації на локальному ринку полягає в зосередженні зусиль на тій, що користується обмеженим попитом продукції, що дозволяє відхилитися від цінової конкуренції з могутнішими підприємствами, і в той же час дає можливість конкурувати з ними за специфічні групи споживачів.

4. Стратегія обслуговування малих сегментів ринку направлена на цільовий сегмент або ніші, які можуть бути визначені виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або особливих характеристик товару, які привабливі лише для даного сегмента. Мета полягає в тому, аби краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента.

5. Стратегія інтеграції і кооперації пов'язана з розширенням організації шляхом приєднання нових структур. Дані стратегії активно реалізуються підприємствами-лідерами ринку, а також компаніями-претендентами.

Після аналізу господарюючого суб'єкта за допомогою наданого алгоритму відповідно до отриманого результату пропонується такий вибір стратегій:

1. Стратегія досягнення лідерства на ринку за рахунок низьких витрат: a1- b1- C1 - d1- z1.

2. Стратегія диверсифікації виробництва: a1 - b1 - C2 - d1- z1.

3. Стратегія диференціації на локальному ринку: a2 - b1- c2 - d2 - z3.

4. Стратегія обслуговування малих сегментів ринку: a2 - b2 - c2 - d1- z3.

5. Інтеграційні стратегії: a2 - b1 - c2 - d1- z4.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють стверджувати, що в сучасних умовах розвитку і функціонування підприємств діагностика конкурентних переваг стає об'єктивною необхідністю, оскільки в сучасній конкурентній боротьбі за ринки збуту виграє той, хто точніше оцінює ситуацію, використовуючи результати проведеної аналітичної роботи. Тому що результати динамічної оцінки дають можливість підприємству вчасно вносити зміни в розроблену стратегію формування та розвитку конкурентних переваг.

Ураховуючи усе сказане вище, можна стверджувати, що правильний підхід до вибору конкурентної стратегії дасть можливість суб'єктам господарювання ефективно розвиватись в умовах конкурентного середовища, а запропонований алгоритм може допомогти вибрати необхідні альтернативи поведінки. Поступове насичення багатьох товарних ринків в Україні при уповільненні темпів економічного зростання країни призводить до збільшення інтенсивності конкуренції. Експансія

іноземних (і, перш за все, російських) компаній стає ще одним впливовим чинником. Усе це вимагає нових підходів та більшої уваги до стратегічних маркетингових рішень, пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Наук. керівн. Голофаєва І. П.

Література: 1. Фатхутдінов Р. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. Фатхутдінов. – М., 2002. – 222 с. 2. Тимофіїва С. Б. Про деякі теоретичні аспекти стратегії конкурентоспроможності / С. Б. Тимофіїва // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – № 85. – С. 297. 3. Боровських Н. В. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку / Н. В. Боровських // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37–49. 4. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. / С. М. Клименко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с. 5. Лепа Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н. Н. Лепа. – Донецк : ООО "Юго-Восток Лтд", 2002. – 186 с.