

МІСЦЕ ТА РОЛЬ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотация. Розкрито зміст різних підходів щодо визначення конкурентних стратегій підприємства. Визначено місце та роль конкурентних стратегій у загальній стратегії підприємства.

Аннотация. Раскрыто содержание разных подходов к определению конкурентных стратегий предприятия. Определены место и роль конкурентных стратегий в общей стратегии предприятия.

Annotation. The maintenance of different approaches to determination of competitive strategies of the enterprise is exposed and also the place and the role of competitive strategies in general strategy of the enterprise are defined.

Ключові слова: конкурентні та загальні стратегії, стабільна діяльність, прогнозування зовнішнього середовища, розвиток підприємства.

В умовах ринкової економіки здійснюється нерівномірний розвиток підприємств. Ця тенденція проявляється в коливанні обсягів виготовленої ними продукції та можливостями її збуту.

В умовах перехідної економіки, коли неможливо чітко прогнозувати дії зовнішнього середовища, на перше місце виходить розробка загальної стратегії, яка буде орієнтуватися не на існуючі умови, а на ті, які ще мають скластися. Вибір та реалізація загальної стратегії тісно пов'язані з упровадженням підприємством конкурентної стратегії. Саме від вибору конкурентної стратегії залежить кінцевий результат діяльності підприємства.

Над темою конкурентних та загальних стратегій працювали такі вчені, як: М. Портер, Канчавелі А. Д., Колобов А. А., Омельченко І. Н., А. Юданов.

Метою дослідження є визначення місця та ролі конкурентних стратегій у загальній стратегії підприємства, а також розгляд різних підходів до визначення конкурентних стратегій та їх подальшого застосування підприємствами.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер [1]. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальну стратегію, організація визначає, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів. Наприклад, обираючи стратегію лідерства за витратами, підприємство орієнтується на зниження цін товарів порівняно з цінами конкурентів.

Існує багато пропозицій щодо класифікацій конкурентних стратегій. М. Портером було запропоновано три базові альтернативи створення і підтримки конкурентних переваг підприємства [1]:

1. Стратегія диференціації. Метою стратегії є надання продукту-товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів.

2. Стратегія лідерства за витратами. У центрі уваги цієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами. Перевага по відношенню до витрат створює відносно ефективний бар'єр від п'яти конкурентних сил.

3. Стратегія фокусування, тобто спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета її – задовольнити потреби вибраного сегмента краще, ніж конкуренти.

Іншими вченими були запропоновані свої підходи до класифікацій конкурентних стратегій, наприклад, у роботах Канчавелі А. Д. та Колобова А. А. визначено чотири стратегії конкурентної боротьби, що виділені за ознакою "ставлення до ринку" [2]:

1. "Силова" стратегія, для неї характерним є захоплення великої частки ринку за рахунок широкого асортименту стандартної продукції невисокої якості, що продається за середніми цінами. Такі стратегії мають умовну назву "горді леви", "могутні слони", "неповороткі бегемоти".

2. "Нішева" стратегія націлює діяльність організації на завоювання максимальної частки невеликого ринкового сегмента за рахунок пропозиції незвичайної продукції вузькому колу споживачів. Умовна назва такої стратегії – "хитрі лисиці".

3. Стратегія "пристосування" вимагає від організації підвищеної гнучкості та націленості на отримання прибутку за рахунок локальної діяльності. Модель такої стратегії має назву "сірі миші".

4. Піонерська стратегія характеризується бажанням організації створювати принципово нові ринки та бути певний час монополістом на них. Така модель стратегії має назву "швидкі ластівки".

Існує інша класифікація теорій конкурентних стратегій, яку у свій час запропонував Юданов А. Ю. Ця класифікація дозволяє пояснити спосіб розвитку організації, завоювання нею лідируючих позицій на тривалий термін. Конкурентні стратегії можна поділити на чотири види [3]:

1. Експлерентна, що означає вихід на ринок із новим продуктом і захоплення частини ринку. Ці умови відповідають піонерській стратегії, яка є аналогом експлерентної стратегії.

2. Віолентна стратегія характерна для великих підприємств, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва та ефекту масштабу. Вона є прообразом силової

3. Патієнтна, що полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками. Таким характеристикам відповідає нішева стратегія.

4. Комутантна, що полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, через ті чи інші причини не зайнятих віолентами та патієнтами. Це модель "сірих мишей", або стратегії пристосування.

Прагнення використати декілька базових конкурентних стратегій одночасно – це одна із найбільших стратегічних помилок організації, оскільки вказані конкурентні стратегії є альтернативними.

На думку автора, усі наведені класифікації конкурентних стратегій ґрунтуються на базових стратегіях, запропонованих М. Портером, які мають універсальну можливість застосування.

Отже, дивлячись на стан та розвиток підприємства, керівництву необхідно обирати таку конкурентну стратегію, яка дозволить у майбутньому стабілізувати конкурентні позиції або підняти їх на новий рівень.

Таким чином, можна зробити висновок, що поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

Конкурентні стратегії задають параметри реалізації загальних стратегій. Тому треба досліджувати можливість виконання обраної загальної стратегії. Також конкурентні стратегії є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати окремі складові конкурентних стратегій, їх взаємний вплив на розвиток підприємства.

Наук. керівн. Мартіянова М. П.

Література: 1. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с. 2. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавели, А. А. Колобов и др. ; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – Изд. МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с. 3. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: "биологический" поход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1996. – № 10. – С.51–65.