**Лекція 6-7. КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ З РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ (ДІЛОВИХ) СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

**План**

1. Конкурентний бізнес-консалтинг, його сутність і завдання. Поняття конкурентного управління.

2. Конкурентна діагностика бізнес-організації та її складові. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність фірми.

3. Діагностика конкурентів та конкурентного середовища бізнес-організації.

4. Діагностика конкурентної ситуації в галузі і на ринку. Методики оцінки ринкової частки бізнес-організації та ступеня монополізації ринку.

5. Комплексна діагностика конкурентоспроможності фірми за показниками динаміки господарської діяльності.

6. Консультування щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії фірми.

**Шановні студенти!**

Перші два питання теми ми розглянули на лекції 10.03.2020 р.

Тому продовжимо з питання № 3.

**3. Діагностика конкурентів та конкурентного середовища бізнес-організації**

Бізнес-консультування з діагностики конкурентів і конкурентного середовища фірми охоплює доволі широке коло питань. Бізнес-консультант повинен зосередити увагу клієнта на: сутності та проявах сучасної конкуренції; основних методичних підходах до типології конкурентів; доцільності цінової та нецінової конкуренції; методиках дослідження конкурентного середовища фірми та інших аспектах ведення конкуренції. Таке консультування, певною мірою, виконує навчальну функцію і може мати навіть характер тренінгу чи семінару, проведеного бізнес-консультантами з працівниками фірми-клієнта. Надалі такі поглиблені знання будуть використані при розробленні конкурентної стратегії фірми. Скористаємося таким підходом і ми.

**3.1. Сутність, види і методи конкуренції**

Термін «конкуренція» походить від латинського «concurentia» - «збігаюся», «зіштовхуюся» і означає суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі та продажу товарів і послуг.

Слід розрізняти:

1) ***функціональну конкуренцію*** – між виробниками різних товарів (послуг), які задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують одну спільну функцію;

2) ***видову конкуренцію*** – між товарами та послугами (виробниками) одного виду, які призначені для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром;

3) ***предметну конкуренцію*** – між ідентичними товарами та послугами (виробниками), які відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими за якістю.

В аспекті результативності існує ***ефективна*** і ***неефективна*** конкуренція.

За методами конкуренція поділяється на ***цінову і нецінову***.

***Цінова конкуренція*** – це вид конкурентної боротьби, який ведеться з приводу цін і за допомогою цін, насамперед шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту.

***Нецінова конкуренція*** базується на виокремленні товарів і послуг із низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмінних для покупця властивостей. Для цього виробники поліпшують якість своєї продукції, випускають нові вироби, надають широке коло додаткових послуг, організовують післяпродажне обслуговування клієнтів та інше.

Цінова й нецінова конкуренція, як правило, суміщаються і дають додаткові вигоди виробникам.

З точки зору конкурентної ситуації в галузі й на ринку, конкуренція може бути ***досконалою*** (чистою) і ***недосконалою*** (монополістичною, олігополістичною) і припиняти своє існування у випадку ***чистої монополії*** однієї фірми.

З урахуванням дотримання або недотримання норм законодавства конкуренція поділяється на ***добросовісну*** та ***недобросовісну***.

Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі різних підходів.

Консультант може порадити ***матрицю «товари – споживачі»*** відомого британського бізнес-консультанта ***П. Дойля (P. Doyle)***, яка розмежовує чотири типи конкурентів (рис. 1):

|  |  |
| --- | --- |
| **прямі** **конкуренти** | **непрямі****конкуренти** |
| **явні (товарні)** **конкуренти** | **неявні** **конкуренти** |

 схожі

 (цільова аудиторія

 фірми)

**покупці (клієнти)**

 різні

 схожі різні

 **товари/послуги**

 *Рис. 1.* Типи конкурентів

***прямі конкуренти*** – фірми, які пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців (клієнтам), тобто працюють із цільовою аудиторією фірми;

***непрямі конкуренти*** – фірми, які продають товари/послуги з іншими характеристиками або абсолютно інші товари/послуги, але працюють з цільовою аудиторією фірми;

***явні (товарні) конкуренти*** – ті, які продають однакову продукцію різним групам покупців;

***неявні конкуренти*** – фірми іншого профілю, які виробляють різну продукцію і пропонують її різним групам покупців. Проте вони задають стандарти добросовісної поведінки на ринках, етичні принципи діяльності[[1]](#footnote-1). Наприклад, шведський виробник меблів ІКЕА ніяк не може розглядатися як прямий і навіть непрямий конкурент юридичної фірми. Однак ця компанія відома в усьому світі тим, що її менеджмент ніколи не пропонує хабарі для входження на нові ринки, у тому числі закордонні. Репутація компанія – її головний актив.

Менеджменту фірми варто також знати своїх ***ключових конкурентів***. Це бізнес-організації, дії яких можуть значно вплинути на результати роботи фірми (як позитивно, так і негативно). До таких бізнес-організацій від фірми йдуть клієнти; від них клієнти приходять до фірми. Ключовими можуть бути як прямі, так і непрямі конкуренти.

З урахуванням дотримання або недотримання етики бізнесу доречно виокремлювати ***корисних*** конкурентів і конкурентів-***руйнівників***.Перші дають фірмі стратегічні переваги: сприяють зростанню загального ринкового попиту, поширенню нових технологій, несуть спільно витрати на розвиток ринку, беруть участь у спільних заходах з профспілками і державними органами управління тощо. Вони грають за правилами, встановленими в галузі. Конкуренти-руйнівники, навпаки, ці правила постійно порушують: намагаються перекупити частку ринку, нерідко йдуть на невиправданий ризик, чим порушують баланс у всій галузі.

Утім, найбільш поширеним інструментом дослідження конкурентів і конкурентного середовища фірми до цього часу залишається ***модель «п’яти сил конкуренції»*** Майкла Портера (запропонована у 1979 р.). На його думку, прибутковість і привабливість галузі і фірми визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності фірми (рис. 2).

Потенційні конкуренти

Покупці

Постачальники ресурсів

Товари-замінники (субститути)

*Рис. 2.* П’ять сил конкуренції за М. Портером

До останніх належать:

1) ***потенційні конкуренти*** – фірми, які мають можливість легко ввійти до галузі та зацікавлені в цьому.

2) ***товари-замінники (субститути)***, які виконують ту ж саму функцію для тієї ж самої групи споживачів, але відрізняються технологією виробництва;

3) ***покупці*** – в разі можливості торгуватися з продавцями, домагаючись зниження цін, одержання більш широкого кола послуг, особливих умов платежів, кредитів та ін..;

4) ***постачальники ресурсів***, якщо здатні підвищувати ціни, маніпулювати якістю своєї продукції, обмежувати обсяг поставок замовникам, впливаючи цим на процес виробництва і рентабельність замовників;

5) ***конкуренти в галузі*** – вже діючі фірми, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на одних і тих же ринках.

Модель «п'яти сил конкуренції» дозволяє сформувати уявлення про конкурентне середовище фірми та основні чинники конкуренції. Однак з часу її розроблення відбулися зміни і в теорії, і в практиці конкурентного управління. Тому бізнес-консультант має попередити клієнта про таке:

по-перше, у багатьох країнах застосування моделі стикнулося з законодавчим обмеженням у вигляді антимонопольного (конкурентного) законодавства, зазнало впливу державної конкурентної політики і регулювання;

по-друге, витрати на ведення конкурентної боротьби та захоплення більшої частки ринку постійно зростають, відповідно, прибутковість бізнесу зменшується, і на порядок денний висуваються бізнес-моделі «конкуренції без війни»;

по-третє, бізнес навчився відбивати «атаки» кожного з конкурентів: впливати на покупців через маркетингові прийоми; вибудовувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками; самому виконувати роль «потенційного конкурента» або пропонувати ринку «товари-замінники»;

по-четверте, модель практично не застосовується, якщо фірма є диверсифікованою і працює в кількох галузях. У цьому разі для кожної галузі (напряму бізнесу) слід здійснювати свій аналіз «п’яти сил конкуренції». Але якщо врахувати, що великі компанії з рейтингу «Global 1000» конкурують приблизно в 52 галузях, розробити і тримати під контролем таку модель конкурентного аналізу важко.

Проте знання моделі «п’ять сил конкуренції» залишається важливим інструментом аналітичної діяльності, який не тільки виявляє реальних і потенційних конкурентів фірми, відповідно – реальні й потенційні загрози господарській діяльності, а й допомагає зрозуміти можливості розвитку фірми. Головне завдання менеджерів і бізнес-консультантів – правильно діагностувати ситуацію в галузі.

**4. Діагностика конкурентної ситуації в галузі і на ринку. Методики оцінки ринкової частки бізнес-організації та ступеня монополізації ринку.**

Конкретні форми і результати конкурентної боротьби залежать від характеру конкурентної ситуації, ступеня взаємозалежності конкурентів у процесі їх господарської діяльності. Бізнес-консультанту доцільно привернути увагу клієнта до основних ринкових структур та конкурентних ситуацій у галузі й на ринку; методик розрахунку ринкової частки фірми і використання цих даних для її позиціонування на ринку; основних показників концентрації товарних ринків та ступеня їх монополізації; застосування «Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб’єктів господарювання на ринку» (затвердженої розпорядженням АМК України 05.03. 2002 р. № 49-р); впливу конкурентної позиції фірми на її поведінку на ринку, на вибір конкурентної стратегії.

Розрізняють чотири основні ринкові структури: досконала (чиста, повна) конкуренція; монополістична (недосконала) конкуренція; олігополія; монополія. Ці структури зазвичай вивчаються в курсах економічної теорії, мікроекономіки, маркетингу, економіки підприємства тощо і додаткових пояснень не потребують. За потреби про них можна прочитати в посібнику:

Шевченко Л.С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. С. 131.

Але є питання, які часто ставляться бізнес-консультантам. Одне з них стосується визначення ринкової частки фірми.

***Частка ринку фірми*** може розраховуватися в такі способи:

1) ***частка ринку у вартісному вираженні***, яка визначається на основі виручки. Показник розраховується за формулою:

 *Pj = * × 100 %, (1)

де *Рj* – частка на ринку *j*-го суб’єкта господарювання (*j* =1,2,…, *n*);

*OPj* – обсяг товарів, що продається (постачається, виробляється) або придбавається (споживається, використовується) *j-*м суб’єктом господарювання;

*OP* – загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту на ринку (обсяг ринку), грош. одиниць;

2) ***частка ринку, що обслуговується****,* розраховується не відносно всього базового ринку, а відносно продажів у сегментах (сегменті), де працює фірма; отже, частка ринку, що обслуговується, завжди більша за частку ринку в цілому;

3) ***відносна частка фірми*** – відношення продажів фірми до продажів конкурентів. Наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів дорівнює 30:70=0,43, або 43 %;

4) ***частка ринку відносно найбільшого конкурента (або лідера)***. Якщо такий утримує 20 %, то частка ринку фірми відносно найбільшого конкурента складає 30:20=1,5;

5) ***частка «усвідомлення»*:** процент клієнтів, які називають певну фірму (марку товару), коли їх просять назвати першу, що спала на розум при прийнятті рішення про купівлю особливого виду товару або послуги. Цей показник відображає найбільш укорінену у свідомості обізнаність про марку й купівельні уподобання;

 6) ***частка «голосу»*:** процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка (фірма), по відношенню до загального обсягу ЗМІ для даної галузі; часто вимірюється кількістю коштів, витрачених на рекламу.

Навіщо розраховувати частку ринку? Причин, як мінімум, дві.

Перша причина: між часткою фірми на ринку і прибутковістю як метою господарської діяльності існує безпосередній зв'язок. Він зображується у вигляді U-кривої, яка свідчить, що шанси отримати прибуток є не тільки у великих фірм із високою часткою ринку, а й у малих спеціалізованих фірм. Великі фірми перемагають за рахунок цінового лідерства (низьких витрат) або добре сконцентрованої стратегії. Малі спеціалізовані фірми використовують можливості концентрації на сегменті. Середня позиція є небезпечною: маючи значну частку ринку, але не маючи унікальної (диференційованої) продукції і переваг у ціноутворенні, можна стати неприбутковою фірмою (рис. 3).

Друга причина: частка ринку – це не просто *результат* конкурентної боротьби фірм на ринку; це ще й відображення *конкурентної позиції* – можливості домінувати на ринку, впливати на обсяг і структуру попиту та пропозиції, ціни й динаміку ринку в цілому. Ринкова частка фірми вказує не тільки на того, хто є головним гравцем на ринку, а й на того, хто став більш чи менш конкурентоспроможним, хто у кого відвоював частку ринку, а можливо, і став монополістом.

Концентрація товарних ринків у руках незначної кількості фірм свідчить про ***монополізацію товарних ринків***. Для визначення її рівня у світовій практиці використовують низку показників.

Прибутковість сконцентрована цінове лідерство

 стратегія або добре

 диференційована

 стратегія

 погано сконцентрована

 або диференційована

 стратегія за відсутності

 цінового лідера

 0 Частка на ринку

*Рис. 3.* Зв'язок між прибутковістю і часткою ринку за М. Портером

***Загальна частка чотирьох перших фірм ринку (чотиричастковий показник концентрації*** ) (CR4 – Concentration Ratio), що реалізують максимальні обсяги продукції, у загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку:

 *CR4* = , (2)

 де: *ОРi* - обсяг реалізації продукції i-ї фірми, тис. грошових одиниць;

        *ОР* - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту,

                 тис. грошових одиниць;

        *ОР1* - MAX, для всіх i = 1 ÷ n;

        *ОР2*- MAX \, для всіх i = 1 ÷ (n - 1);

*ОР3* - MAX ОРi \ ОР1, ОР2, для всіх i = 1 ÷ (n - 2);

        *ОР4* - MAX ОРi \ ОР1, ОР2, ОР3, для всіх i = 1 ÷ (n - 3);

         *n* - загальна кількість фірм, що реалізують цю продукцію.

***Індекс Герфіндала*** (Herfindahl Index, Ih) названо на честь американського вченого, який запропонував його використання:

 *Ih* = , (3)

де: *x*  - частка *i-*ї фірми в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту на ринку, %;

 *i* = 1, 2, … *n ; n* – кількість фірм на ринку.

Якщо на ринку присутня тільки одна фірма (ринок чистої монополії), то Ih = 10000. Однак якщо на ринку працюють 10 однакових фірм, то Ih = 1000.

Ринок із Ih ≤ 1000 уважається немонополізованим, а ринок з Ih ≥ 1800 - ринком із високою концентрацією і монополізацією.

Для модифікованого ***індексу Герфіндала-Гіршмана*** (Herfindahl-Hirschman Index – Ihh) суми квадратів часток розраховуються тільки для перших 50 найбільших фірм, які працюють на ринку, що аналізується. Якщо його значення перевищує 0,18, ідеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що потребує втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Якщо за даних обставин злиття фірм веде до зростання Ih, то таке об’єднання забороняється законом.

***Індекс Розенблюта*** (Ir) розраховується з урахуванням порядкового номера фірми, одержаного на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i):

 *Ir* =  (4)

***Індекс монопольної влади (індекс Лернера)*** названо за іменем американського економіста Абба Лернера (Abba P. Lerner), який запропонував свою методику в 1930-ті роки. Визначається як відношення різниці між ціною (P) і граничними витратами (MC) до ціни:

 *IL* = , (5)

де: *IL* - індекс монопольної влади Лернера,

 *P* - ціна,

 *МC* – граничні витрати виробництва.

На конкурентному ринку P = MC, тому IL = 0. Проте якщо на ринку існують монопольні структури, то P > MC, а IL > 0.

На практиці інколи важко розрахувати граничні витрати. У цьому випадку враховується, що при рівновазі попиту й пропозиції у тривалому періоді часу граничні витрати дорівнюють середнім витратам на одиницю продукції (AC). Тоді

 *IL* = , або (6)

 *IL* = , (7)

 де Q - обсяг (кількість) проданої продукції.

Чим більше відношення прибутку до виручки, тим вище ступінь монопольної влади фірми на ринку.

Для отримання повної картини на ринку розраховуються всі показники частки ринку та інтенсивності конкуренції. В результаті виявляються ті фірми, які створюють особливу небезпеку як конкуренти, і відносно яких розробляються спеціальні стратегії й форми економічної поведінки.

**В Україні** **використовується «Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб’єктів господарювання на ринку» (затверджена розпорядженням АМК України 05.03. 2002 р. № 49-р)[[2]](#footnote-2).**

Для цього розраховуєтьсясукупна частка на ринку п’яти, чотирьох, трьох і двох найбільших суб’єктів господарювання за формулою:

 *SP = Pj*  (%), (8)

де *m* = 2, 3, 4, 5 – кількість суб’єктів господарювання; *Pj* – частка на ринку *j*-го суб’єкта господарювання; *SP* – сукупна частка на ринку відповідно 5, 4, 3, 2 суб’єктів господарювання, які мають найбільші частки на ринку.

Суб’єкт господарювання займає монопольне (домінуюче)
становище на ринку товару, якщо на цьому ринку у нього немає жодного конкурента; або він не зазнає значної конкуренціївнаслідок обмеженості можливостей доступу на ринок інших суб'єктів господарювання.

*Монопольним (домінуючим)* уважається становище суб’єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції, або якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.

Монопольним (домінуючим) уважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

 сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

 сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків – і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

**5. Комплексна діагностика конкурентоспроможності фірми за показниками динаміки господарської діяльності**

Така діагностика є найбільш працезатратною, потребує різноманітної інформації і найчастіше доручається зовнішнім бізнес-консультантам.

Комплексна діагностика КСП фірми відбувається відповідно до трьох рівнів – оперативного, тактичного і стратегічного[[3]](#footnote-3). Основним критерієм КСП фірми на оперативному рівні є *конкурентоспроможність продукції*, яку характеризують за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності створюваного продукту. На тактичному рівні КСП фірми забезпечується *стійкістю її фінансово-господарського стану.* На стратегічному рівні КСП характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є *зростання вартості бізнесу (підприємства)*(рис. 4).

***Конкурентоспроможність продукції*** означає її здатність бути успішно реалізованою на ринку товарів-конкурентів завдяки відповідності вимогам (потребам) споживачів за своїми технічними, економічними та іншими характеристиками й умовами реалізації. Виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність і рух грошового потоку фірми.

**Комплексне оцінювання конкурентоспроможності фірми**

**Рівні**

Оперативний

Тактичний

Стратегічний

**Критерії КСП**

Конкуренто-спроможність продукції

Стійкість фінансово-господарського стану фірми

Зростання вартості (інвестиційної привабливості)

пдємства

**Методи оцінки КСП**

- експертний;

- кваліметричний;

- комплексний

 (інтегральний)

Комплексне оцінювання стану фінансово-господарської діяльності фірми

- порівняльний;

- затратний;

- дохідний;

- опціонний.

*Рис. 4.* Рівні, критерії і методи оцінки КСП фірми

Рівень конкурентоспроможності продукції може бути встановлений лише шляхом порівняння з товаром-зразком, який користується найбільшим ринковим попитом, або з пріоритетними товарами на ринку.

Оцінку конкурентоспроможності продукції здійснюють за таким алгоритмом:

1. *аналіз споживної цінності* товару шляхом опитування споживачів і працівників маркетингових підрозділів фірми для встановлення вигод, пов’язаних із придбанням товару чи послуги;

2) *оцінка комерційної ідеї товару*, тобто його здатності стимулювати споживачів до купівлі;

3) оцінка *відповідності товару параметрам нормативної групи* за показниками патентної чистоти товару, відповідності обов’язковим нормам, стандартам і законодавству конкретної країни. Якщо хоча б один із нормативних параметрів виробу таким нормативам не відповідає, подальша оцінка його конкурентоспроможності недоцільна. Перевищення окремих нормативних параметрів порівняно з вимогами стандартів, норм чи законодавства не вважається конкурентною перевагою перед іншими виробами, оскільки для споживача воно не потрібно і споживної вартості не збільшує;

4) *аналіз технічних параметрів продукції*: конструктивних рішень, ергономічних особливостей (гігієнічних, антропометричних, фізіологічних, психологічних тощо) та естетичних параметрів продукції. За кожним параметром показники виробленого продукту порівнюються з показником гіпотетичного продукту, який задовольняє потреби на 100 %;

5) *аналіз економічних параметрів продукції*, насамперед ціни споживання, яка складається з витрат на: транспортування до місця використання; установлення і приведення у працездатний стан; навчання персоналу; енергоресурси; зарплату персоналу; післягарантійний сервіс і страхування виробу; сплату податків; утилізацію виробу після закінчення терміну використання; непередбачувані події. При порівнянні економічних параметрів використовують такий показник:

 *Е ЕП* = , (5.10)

де *Е ЕП* – загальний показник за економічними параметрами; *ЦСФ* – ціна споживання виробу фірми;  *ЦСК* – ціна споживання товару-конкурента.

Чим нижче ціна споживання, тим вище рівень конкурентоспроможності товару, оскільки це означає, що споживач має можливість придбати одиницю якості одного з порівнюваних товарів дешевше, ніж іншого.

*Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності* *створюваного продукту* визначається на основі загальних показників за нормативними, технічними й економічними параметрами. Він повинен мати вигляд:

 *ІК* = , (5.11)

де *ІНП* – груповий нормативний показник (за параметрами нормативної групи); *IТП* – груповий технічний показник (за технічними параметрами).

Якщо значення *ІК* ≥ 1, то продукт конкурентоспроможний.

***Комплексний показник КСП*** ***продукції*** ***фірми*** (К) може бути розрахований в один з таких способів:

1) як сума одиничних показників КСП продукції:

 К = , (5.12)

де *Ki –* одиничний показник КСП продукції, *n* – кількість показників*.*

Для такої оцінки КСП експерти спочатку складають список ключових чинників успіху фірм галузі (6-10 показників). Потім проводять оцінку фірми за всіма показниками (рекомендують оцінки від 1 до 10 балів), а оцінки підсумовують. Аналогічна процедура повторюється для основних фірм-конкурентів. Порівняння одержаних комплексних показників КСП і конкурентів дає можливість виявити переваги чи відставання фірми по відношенню до конкурентів.

У формулі як одиничні показники КСП продукції можуть бути й відносні значення, одержані шляхом ділення значень конкретних показників для фірми на максимальні значення або на відповідні показники для найбільш сильної організації конкурента (продукції конкурента). Тоді розрахований за формулою комплексний показник буде відбивати рівень КСП по відношенню до продукції фірми-конкурента;

2) на основі використання середньозваженого арифметичного показника одиничних показників КСП:

 К = , (5.13)

де *Ki –* одиничні показники КСП продукції загальною кількістю *n*; *wi* – показник значимості (ваги) *i*-го одиничного показника КСП.

Найчастіше використовуються нормовані значення значимості (ваги) одиничних показників КСП, тобто їх сума повинна дорівнювати одиниці. Тоді комплексний показник КСП продукції буде вимірюватися в тій же шкалі виміру, що й одиничні показники КСП;

3) як середнє арифметичне показників конкурентоспроможності окремих видів продукції:

 К = , (5.14)

де *Ki* – показник конкурентоспроможності *i*-ої продукції фірми; *n* – загальна кількість продукції, що випускається фірмою.

Цей показник пропонують застосовувати при визначенні конкурентоспроможності маркетингової діяльності. Причому показник *Ki* можна розрахувати за формулою *Ki = Е / Р*, де *Е* – корисний ефект від споживання продукції; *Р* – ціна споживання продукції.

***Стійкість фінансово-господарського стану фірми*** оцінюється на тактичному рівні забезпечення її КСП. Відповідно до теорії ефективної конкуренції більш конкурентоспроможними є ті фірми, де найкраще організовано виробництво і збут продукції та має місце ефективне управління фінансами. Однак стандартів і єдиної методики такої оцінки КСП фірми немає. Як правило, по кожній фірмі аналізуються *відносні* кількісні показники використання науково-дослідного потенціалу, ефективності основної (виробничої) та збутової діяльності, використання трудових ресурсів, фінансової стійкості фірми. Для комплексної оцінки КСП фірми показники її діяльності порівнюють із показниками фірм-конкурентів. Для цього найчастіше залучають експертів і висококваліфікованих фахівців.

Детально див.: Шевченко Л.С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. С. 144-148.

На стратегічному рівні, тобто у довгостроковій перспективі, головним критерієм забезпечення КСП фірми стає ***зростання її інвестиційної привабливості***, або ***зростання вартості бізнесу (фірми)***. Спрощено це зростання можна визначити як різницю між вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні фірми, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Якщо капітал зріс, менеджмент виконав своє завдання. До того ж, збільшуючи вартість бізнесу, фірма завжди може запобігти відпливу капіталу до рук конкурентів.

Показник ринкової вартості бізнесу (фірми) є комплексною оцінкою ефективності діяльності фірми і водночас реагує на будь-які зміни господарської ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, зростання інвестиційних ризиків, втрату конкурентної переваги – усе це зменшує вартість бізнесу. Тому в багатьох зарубіжних країнах усі ключові управлінські рішення приймаються з метою зростання ринкової вартості фірми. На основі цього критерію міняються підходи до шкали оцінок і рейтингу фірм. Показники приросту вартості фірми включено до відомих у світі рейтингових систем.

**6. Консультування щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії фірми**

Задля створення і утримання своїх конкурентних переваг фірми (підприємства) розробляють і реалізують конкурентні стратегії. Проте ***конкурентна стратегія фірми*** – це не якась окремо існуюча стратегія, хоча в багатьох публікаціях їй відводиться саме таке місце у піраміді стратегій – нарівні із загальнофірмовою (корпоративною), функціональними та оперативними стратегіями. Конкурентною і конкурентоспроможною має бути кожна із стратегій бізнес-організації. У цьому сутність стратегічного конкурентного управління. Іншими словами, конкурентна стратегія – це:

1) стратегія функціонування фірми в конкурентному середовищі;

2) стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних бізнес-одиниць організації;

3) стратегія використання фірмою своїх основних конкурентних переваг у конкретних галузях і сферах бізнесу**.**

Ми розглянемо тільки основні методологічні підходи до конкурентного стратегування, які потрібно знати й використовувати бізнес-консультанту.

**Конкурентні стратегії М. Портера**

Традиційно консультанти рекомендують обирати конкурентну стратегію фірми відповідно до матриці М. Портера (рис. 5).

|  |  |
| --- | --- |
| Лідерство за витратами виробництва | Диференціація |
| Концентрація на витратах виробництва Концентрація на | Сфокусована диференціаціясегменті |

 Ринок

 (широка мета)

**Сфера конкуренції**

 Один сегмент

 (вузька мета)

 Низькі витрати виробництва Унікальність продукту

 з точки зору покупця

 **Конкурентна перевага**

*Рис. 5.* Матриця конкуренції М. Портера

Ідеться про стратегії:

1. ***Лідерство за витратами виробництва.*** Низькі витрати виробництва дозволяють фірмі встановлювати низькі ціни на свою продукцію, що важливо для споживачів (покупців) із невисокими доходами, чутливих до цін.
2. ***Диференціація***. Дана стратегія означає пропонування ринку унікальних товарів, послуг чи функцій, які відрізняють бізнес фірми від конкурентів. Це найбільш складна і динамічна стратегія, оскільки існують різні способи диференціації, і фірма може обрати одну чи кілька з них.

Найчастіше інструментами ***диференціювання продукції*** вважають:

1. інновації та винаходи, які роблять продукт підприємця першим учасником ринку. Цей інструмент активно використовується технологічними компаніями, насамперед Apple і Google;

2) диференціацію рівня продукту. Наприклад, у туристичній індустрії тури можуть пропонуватися як регіональні, національні і міжнародні;

3) диференціацію цін: виробники мобільних телефонів Samsung і Apple орієнтуються на сегмент з високими цінами; інші – на покупців, для яких важлива нижча ціна;

4) брендинг;

5) упаковку;

6) сервіс – до і після продажу та додаткові зручності для користувачів.

Зрозуміло, що стратегія диференціації вимагає значних витрат, пов'язаних із вивченням ринку і потреб покупців, проведенням наукових досліджень, інноваційними діями фірми, спрямованими на оновлення продукції, що випускається, юридичним захистом нових зразків виробів (отриманням патентів, товарних знаків).

3. ***Фокусування (ніша).*** Цястратегіяпередбачає концентрацію діяльності фірми на потребах одного ринкового сегменту (однієї групи споживачів).

**Конкурентні стратегії Ф. Котлера і Р. Сінгха**

У 1980-х роках відомий американський економіст і фахівець в галузі маркетингу Ф. Котлер (Philip Kotler) та Раві Сінгх (Ravi Singh) класифікували конкурентні стратегії, виходячи з частки ринку, що належить фірмі[[4]](#footnote-4) (рис. 6).

|  |  |
| --- | --- |
| **ОБОРОННА ВІЙНА****Стратегія лідера ринку:**- атака на самого себе з новими ідеями;- блокування ходів конкурентів. | **АТАКУЮЧА ВІЙНА****Стратегія фірми № 2 або № 3 на ринку:**- уникати сильних сторін лідера;- атака на слабкі місця лідера. |
| **ОБХІД З ФЛАНГУ****Стратегія для нових гравців:**- рух у не захищені області;- використання елементів несподіваності. | **ПАРТИЗАНСЬКА ВІЙНА****Стратегія для малих гравців:****-** пошук ринків, занадто малих, аби їх захищати;- готовність швидко зникнути в разі небезпеки. |

*Рис. 6.* Конкурентні стратегії Ф. Котлера і Р. Сингха

Різновидами конкурентних стратегій фірми є:

***стратегія «лідера»***, який займає домінуюче місце на ринку. Він може себе поводити так: а) розширити ринок за рахунок пошуку нових способів використання товару; збільшення інтенсивності використання товару; залучення нових споживачів; б) забезпечити захист своєї частки ринку («оборона»); в) збільшити частку ринку методами агресивного маркетингу;

***стратегія «того, хто кидає виклик»*** - характерна для фірми, яка бажає зайняти найвигідніше місце на ринку. Це війна, і фірма йде в наступ. Її можливі дії: атака на позиції лідера – ***флангова атака*** слабких позицій лідера, ***фронтальна атака*** по найміцніших позиціях лідера; ***наступ*** по всіх можливих напрямах і спроби ***оточення лідера***; наступ на ресурсні ринки фірми-лідера (обхідні маневри); ***партизанська війна*** на всі ринкові позиції лідера. Коротше кажучи, «на війні, як на війні».

Менш войовничими на ринку є фірми, частка яких незначна. Серед їхніх стратегій:

***стратегія «прямування за лідером»*** - притаманна фірмі з невеликою часткою ринку, яка узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів або копіює їх;

***стратегія «спеціаліста»***- стратегія фірми, яка виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку (споживачів) і діє лише в їх межах.

У багатьох випадках така ринкова поведінка є виправданою і дає фірмам потрібні фінансові результати (зростання прибутковості бізнесу). Утім, вважати її єдиним способом виживання і тим більше перемоги над конкурентами не можна. Багато фірм зараз досягають конкурентних переваг, контролюючи незначну частку ринку, але знаходячи на ньому свою «нішу» і використовуючи інші прийоми ведення бізнесу.

У посібнику «Стратегічний бізнес-консалтинг» ви можете також ознайомитися з конкурентною моделлю  **«основні компетенції» (інтелектуального лідерства)**  американських фахівців С. К. Прахалада (S.K. Prahalad) і Г. Хамела (G. Hamel).

Чи завжди потрібно конкурувати, витрачати на це фінансові ресурси і час? Як альтернативу консультанти пропонують стратегію узгодження дій із конкурентами, найчастіше – стратегію кооперації.

**Стратегія кооперації, або чим приваблюють стратегічні альянси фірм-конкурентів**

***Стратегія кооперації*** передбачає створення альянсів із конкурентами на основі договірних об’єднань, угод про співробітництво. Це не означає, що фірми повністю відмовляються від методів конкурентної боротьби. Просто замість пошуків шляхів максимізації прибутку на рівні прийнятної безпеки фірми намагаються забезпечити свою безпеку на рівні прийнятної дохідності виробництва. Серед причин вступу до альянсу нерідко бувають намагання привласнити ноу-хау інших членів альянсу або посилити свої позиції на ринку.

Альянс (фр. alliance, от allier – поєднувати) – це союз, об’єднання різних суб’єктів (фірм, організацій) на основі договірних зобов’язань; довгострокова угода про співробітництво.

***Стратегічні альянси:***

- як правило, не є самостійними юридичними особами і не мають специфічного юридичного статусу: фірми-партнери реалізують індивідуальні інтереси й цілі, які навіть можуть суперечити одна одній, однак усі погоджуються працювати спільно заради досягнення заздалегідь визначених загальних цілей;

- базуються на середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угодах про співробітництво, які виходять за межі звичайних торговельних операцій, але не передбачають злиття фірм;

- створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також фірмами, зайнятими у суміжних сферах діяльності, які використовують взаємодоповнюючі технології, знання та досвід партнерів; можуть об’єднувати не тільки постачальників і клієнтів, а й конкурентів;

- мають кілька незалежних керівних центрів, які спільно приймають рішення стосовно спільної діяльності з вигодою для кожного партнера; проте жоден із партнерів не може контролювати прийняття стратегічних бізнес-рішень іншими партнерами, інакше альянс переростає у фінансово-промислову групу з домінуючою головною фірмою;

- допускають участь своїх членів у багатьох інших альянсах;

- створюються на певний строк і розпадаються, якщо необхідності в об’єднанні більше немає;

- компанії альянсу спрямовують зусилля більше проти спільних конкурентів, ніж одна проти іншої; усі партнери одержують додаткові переваги й вигоди від входження до альянсу[[5]](#footnote-5).

Чим приваблюють стратегічні альянси фірм-конкурентів? Вони можуть мати такі форми:

1) ***інтеграційні альянси*** – найчастіше створюються для проведення спільних науково-дослідних робіт і спільного виробництва окремих деталей (ними потім укомплектовуються власні продукти партнерів); партнери залишаються конкурентами на ринку, але глобальні конкурентні позиції національного виробника посилюються;

2) ***псевдоконцентраційні альянси*** – виконують усі основні функції, необхідні для спільного виробництва: НДДКР, виробництво, комерційний розподіл продукції. Партнери надають у розпорядження альянсу схожі активи й науково-дослідні розробки, причому в більшості випадків один партнер бере на себе розробку, інший – виробництво продукції. Їх основна мета – досягти збільшення розміру виробництва. Але тепер на ринок випускається єдина продукція, яка належить усім партнерам, а конкуренції між партнерами немає;

3) ***комплементарні альянси*** – об’єднують між собою фірми, які залучають до партнерського проекту активи і науково-технічні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше один партнер розробляє якусь продукцію, а інший її реалізує через свою комерційну мережу. Але це можливо, якщо продукція партнерів не вступає в пряму конкуренцію між собою або представлена на різних ринках.

Багато стратегічних союзів утворюється також у формі маркетингових альянсів: на основі продукту і/або послуг; для просування продукції або послуг партнерів; у вигляді союзу із взаємного матеріально-технічного забезпечення партнерів; як цінові альянси з метою координації політики цін.

**Стратегія «блакитного океану»: як створити вільний від конкуренції ринковий простір**

Підхід до обґрунтування конкурентних переваг фірми М. Портера вважається традиційним. Конкурентні переваги можуть основуватися або на низьких витратах на одиницю продукції, або на відмінних якостях (диференціації) продукту чи послуги, або на концентрації діяльності фірми в певній ринковій ніші. Тобто конкурентна стратегія – це вибір між диференціацією та низькими затратами. Такий підхід у багатьох випадках є виправданим і дає фірмам потрібні фінансові результати.

Проте вчені В.Чан Кім (W. Chan Kim) та Рене Моборн (Rene Mauborgne) поставили його під сумнів. Згідно позиції авторів, на ринках існують «червоні» та «блакитні океани»[[6]](#footnote-6).

«Червоний океан»символізує галузі, які вже відомі та яким притаманна активна конкурентна боротьба. ***Стратегія «червоного океану»*** націлена на сутичку з противником, перемогу будь-якою ціною. Фірми дотримуються традиційного підходу, прагнучи зайняти зручну позицію в рамках наявного у галузі порядку.

«Блакитний океан» - це унікальний ринковий простір, у якому немає конкурентів, і де саме конкуренція непотрібна. Ті, хто намагається створити блакитні океани, ставлять завдання одночасно домогтися і диференціації, і зниження витрат. Для цього важливо створити ***новацію цінності***, коли фірма поєднує нововведення з такими аспектами, як практичність, ціна й низькі витрати.

***Стратегія «блакитного океану»*** передбачає: 1) створення вільного від конкуренції нового ринкового простору; 2) можливість не боятися конкуренції, зробити боротьбу непотрібною; 3) створення та завоювання нового попиту; 4) спростування принципу взаємозамінності цінності / економії витрат; 5) побудову всієї системи діяльності фірми відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації і низьких витрат.

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 1999. С. 171. [↑](#footnote-ref-1)
2. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Затверджена Розпорядженням Антимонопольного комітету країни від 5 березня 2002 р. N 49-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02> [↑](#footnote-ref-2)
3. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 6. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/6/238.html>. [↑](#footnote-ref-3)
4. Kotler P., Singh R. Marketing Warfare in the 1980s. *The Journal of Business Strategy*. 1981. No. 1 (3). Pp. 30–41. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002. С. 3-4. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 384 с. [↑](#footnote-ref-6)