

Тема 5. РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

4 години

План

1. Конкуренція. Види конкуренції. Типологія конкурентів.
2. Методи конкуренції.
3. Конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства. Симетрична та асиметрична конкуренція. Гіперконкуренція та суперконкуренція.
4. Конкурентна діагностика підприємства та її складові. Комплексна діагностика конкурентоспроможності фірми за показниками динаміки господарської діяльності.
5. Діагностика конкурентної ситуації в галузі і на ринку. Методики оцінки ринкової частки бізнес-організації та ступеня монополізації ринку. Конкурентна карта ринку.
6. Розроблення та реалізація конкурентної стратегії фірми. Поняття конкурентного управління.

Бізнес – це гра? Це війна?

**Бизнес- это увлекательнейшая игра,
в которой сочетается максимум
азарта при минимуме правил.**

Билл Гейтс

**Бизнес – это игра,
величайшая игра в мире,
если вы умеете играть в нее.**

Томас Уотсон (1874–1956),
основатель компании «IBM»

**Бизнес – это война.
И как в любой войне,
здесь побеждает тот,
кто в ней не участвует**

Сутність конкуренції

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

Залежно від економічної ситуації конкуренція ведеться:

- 1) **між продавцями** (виробниками товарів, надавачами послуг): усі хочуть продати товари/послуги дорожче, але перемагає той, хто продає дешевше, стимулюючи попит і збут;
- 2) **між покупцями** (споживачами, клієнтами): усі хочуть купити товар/послугу дешевше, але перемагає той, хто погоджується на вищу, ніж ринкова, ціну;
- 3) **між продавцями і покупцями**: виграє той, хто більшою мірою згуртований і в змозі не тільки протиставити себе протилежній стороні, а й нав'язати свою ціну та інші умови купівлі-продажу.

Види конкуренції

Розрізняють:

- 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.

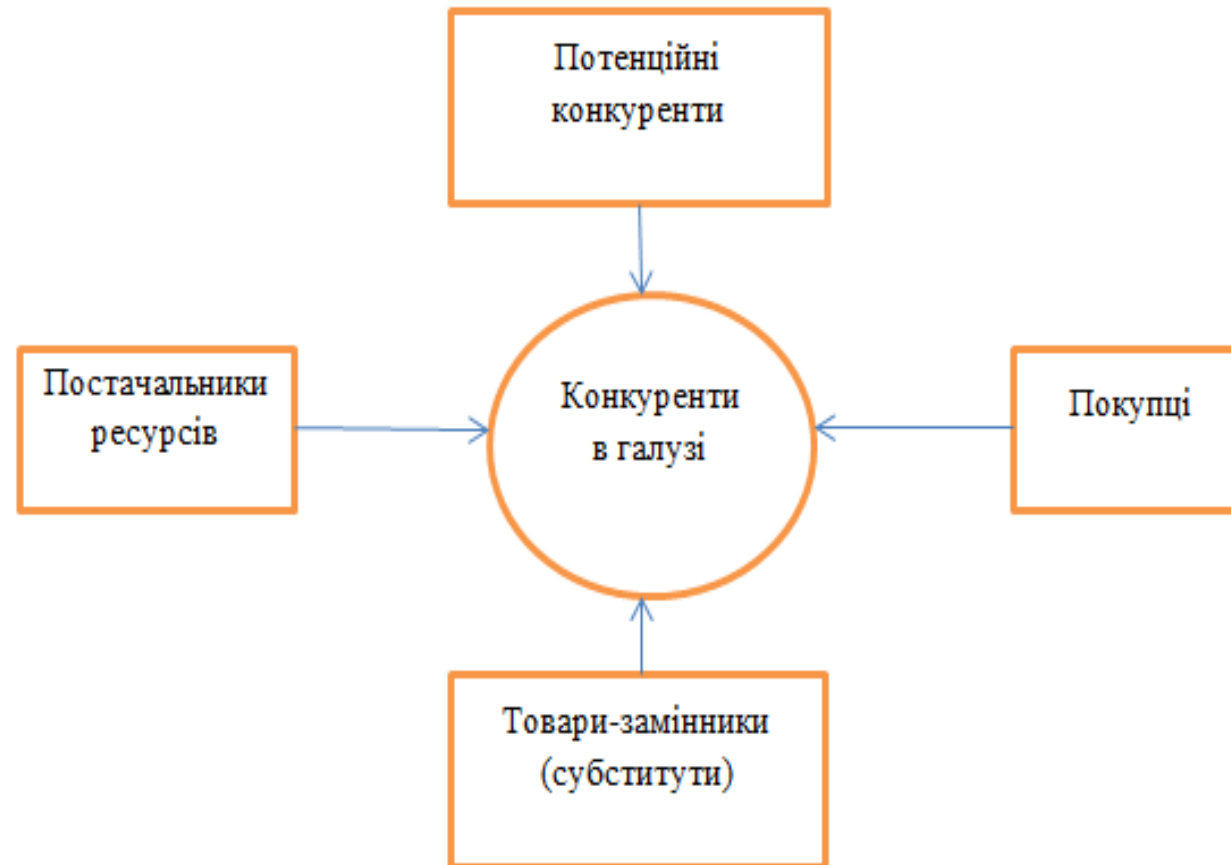
В аспекті результативності існує **ефективна** і **неефективна** конкуренція.

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**.

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

Типологія конкурентів: модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера (1979)



П'ять сил конкуренції за М. Портером

Типологія конкурентів: *матриця «товари – споживачі»* британського бізнес-консультанта П. Дойля (P. Doyle)

покупці (клієнти)	схожі (цільова аудиторія фірми)	прямі конкуренти	непрямі конкуренти
	різні	явні (товарні) конкуренти	неявні конкуренти
		схожі	різні
		товари/послуги	
		Типи конкурентів	

Інші підходи до типології конкурентів

Ключові конкуренти – це бізнес-організації, дії яких можуть значно вплинути на результати роботи фірми (як позитивно, так і негативно). До таких бізнес-організацій від підприємства йдуть клієнти; від них клієнти приходять до підприємства. Ключовими можуть бути як прямі, так і непрямі конкуренти.

Корисні конкуренти – дають підприємству 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 - постійно порушують правила ведення бізнесу в галузі: намагаються перекупити частку ринку, нерідко йдуть на невиправданий ризик, чим порушують баланс у всій галузі.

«**Маверік**» (maverick) – нетрадиційний конкурент, який щойно вийшов на ринок і який не звертає увагу на правила гри, які на ринку склалися. Навпаки, він сам встановлює ці правила гри. «Ветеранам» ринку дуже важко впоратися з таким конкурентом, усі традиційні, стандартні, шаблонні важелі впливу не спрацьовують.

Методи конкуренції

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

На товарних ринках основними прийомами цінової конкуренції є:

- 1) **«цінова війна»** шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремою фірмою;
- 2) **«стримування цін»** в умовах інфляції, але скористатися цим можуть далеко не всі фірми;
- 3) **«маневрування цінами»** шляхом надання різних скидок, таємного зниження цін, установлення однакових цін або максимального зближення цін на товари різної якості;
- 4) **«ціновий прорив»** - проникнення на ринок із принципово новою продукцією високої якості, на яку встановлено найнижчі ціни (нижче ринкових цін) із метою залучення масового покупця і збільшення ринкової частки фірми.

Нецінова конкуренція базується на виокремленні товарів і послуг із низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмінних для покупця властивостей.

Конкурентні переваги підприємства як бізнес-організації

Порівняльні переваги виникають за рахунок існуючих дешевих джерел ресурсів; використання особливих географічних та демографічних можливостей (наявність робочої сили необхідної кваліфікації). М. Портер назвав їх «перевагами низьких порядків». Такі переваги існують нетривалий час і доволі швидко освоюються конкурентами.

Конкурентні переваги створюються самими бізнес-організаціями. Конкурентні переваги є «перевагами високих порядків», а їх придбання чи копіювання значно ускладнені.

М. Портер головними конкурентними перевагами фірми вважав:

- *низькі витрати виробництва;*
- *диференціацію товарів;*
- *концентрацію на потребах одного сегменту (індивідуального споживача або однієї групи споживачів).*

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Вид конкурентної переваги	Зміст конкурентної переваги
<i>Конкурентні переваги, засновані на економічних факторах</i>	Сприятливий загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство; ефективна економічна політика уряду; зростаюча місткість ринку, низька циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників; можливість скористатися ефектом масштабу та ефектом досвіду; високий економічний потенціал самого підприємства; наявність джерел додаткового фінансування.
<i>Конкурентні переваги структурного плану</i>	Пов'язані з ефективною виробничою та управлінською структурою підприємства, можливостями швидкої експансії в незайняті сегменти ринку, витіснення з ринку реальних і потенційних конкурентів.
<i>Конкурентні переваги, обумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку</i>	Організованість та відкритість основних ресурсних ринків (праці, капіталу, землі, інформації, технологій); розвиток міжфірмової кооперації; надання послуг різноманітними посередниками.
<i>Конкурентні переваги, пов'язані з високими технічними характеристиками</i>	Висока якість та інноваційність застосовуваних машин, устаткування, технологій.
<i>Конкурентні переваги, що базуються на географічних факторах</i>	Можливості подолання географічних кордонів ринків; наявність транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані.
<i>Конкурентні переваги, засновані на демографічних факторах</i>	Наявність робочої сили необхідної кваліфікації, освітнього та професійного рівня; можливості залучення робочої сили з інших регіонів.
<i>Конкурентні переваги, що базуються на нормативно-правових актах (! мають неринкову природу)</i>	Пільги або привілеї, надані підприємствам галузі або регіону; виняткові права на інтелектуальну власність тощо.
<i>Конкурентні переваги внаслідок адміністративних заходів (! мають неринкову природу, є квазіперевагами)</i>	Обмеження діяльності конкурентів-виробників (постачальників) шляхом відмови їм у видачі патентів і ліцензій, виділення землі, надання виробничих і службових приміщень, ускладнення процедури реєстрації підприємств.
<i>Конкурентні переваги позаправового характеру (! мають неринкову природу, є квазіперевагами)</i>	Використання недобросовісної конкуренції або кримінальних дій проти підприємств-конкурентів.

Гіперконкуренція і суперконкуренція

У 1990-ті роки доволі популярною була концепція *гіперконкуренції*. На думку її авторів Р. Д'Авені (D'Aveni) та Р. Гюнтера (R. Gunther), якщо в традиційних підходах до стратегії важливим є «створення переваг», то в гіперконкуренції, яка за своєю природою є асиметричною, – «творче руйнування переваг конкурента». Щоб вижити на надконкурентній арені, *«гіперконкурентам»* потрібно відповідати факторам: задоволення зацікавлених осіб; швидкість; непередбачуваність; зміна правил; паралельні та послідовні стратегічні дії.

Зараз реальним проявом конкурентної боротьби вважається *суперконкуренція*. *Суперконкурент* – це фірма, яка не дотримується традиційних портфельних стратегій розвитку, а успішно конкурує своїми унікальними можливостями (процесами, інструментами, знаннями, навичками) і цим змінює на свою користь уже всю динаміку свого бізнес-середовища.

Хто такі суперконкуренти?

Amazon, заснований Джеффом Безосом у 1994 р., починала працювати як Інтернет-ринок для книг, але пізніше розширилася на продаж електроніки, програмного забезпечення, відеоігор, одягу, меблів, продуктів харчування, іграшок та ювелірних виробів. У 2019 році компанія стала найдорожчою у світі, обійшовши Microsoft;

ІКЕА, яка зробила революцію в індустрії товарів для дому, створивши для неї глобально масштабовану бізнес-модель;

Starbucks, який використовує свій досвід дизайну та майстерність взаємодії з клієнтами, щоб створити відмінну атмосферу кав'ярень по всьому світу;

Rent-A-Car – з новим видом бізнесу з прокату автомобілів для людей із незапланованими потребами в перевезеннях;

Inditex – винахідник унікально ефективною бізнес-моделі для модного одягу;

McDonald's, чий глобальний ланцюжок поставок і маркетингові можливості створили один із найбільш знакових світових брендів;

Qualcomm, чий досвід у розробці та ліцензуванні революційних технологій привів індустрію мобільних телефонів до смартфонів;

Toyota, яка до цього часу вважається творцем виробничої системи, яку наслідує будь-який інший автовиробник.

Див.:

Hubbard T. N., Leinwand P., Mainardi C. The New Supercompetitors. Companies that realize the power of their capabilities can shape how industries evolve. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00272>

Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства означає реальну і потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку.

Найчастіше рівень КСП підприємства обґрунтовують шляхом:

- 1) прямого порівняння показників його фінансово-господарської діяльності з показниками конкурентів та встановлення конкурентних позицій на ринку;
- 2) самодіагностики стійкості господарської діяльності, ефективного використання економічного потенціалу;
- 3) особистої конкурентності топ-менеджменту та працівників підприємства.

Конкурентна діагностика підприємства

Під *конкурентною діагностикою* підприємства слід розуміти економічну оцінку господарської діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції, визначення рівня КСП кожного суб'єкта господарювання: систематичний збір та оброблення (вивчення, зіставлення) інформації про бізнес; оцінку поточного стану підприємства та його конкурентів; передбачення небезпек конкуренції; розробку заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

Основні види конкурентної діагностики:

- 1) *аналітична діагностика* – процес визначення конкурентних переваг і рівня КСП підприємства за допомогою статистичної інформації, використання результатів маркетингових досліджень, аналізу конкурентних карт ринку тощо;
- 2) *експертна діагностика* – базується на даних, які здобувають у процесі проведення експертних опитувань;
- 3) *імітаційна діагностика* – надає інформацію про досліджуваний об'єкт шляхом імітаційного моделювання.

Експрес-діагностика є дослідженням різних аспектів діяльності підприємства з метою з'ясування поточної конкурентної ситуації в галузі й на ринку, виявлення проблемних сфер роботи в короткостроковому періоді. Основними джерелами інформації є дані бухгалтерського обліку, маркетингових і збутових підрозділів підприємства. Найчастіше проводиться силами внутрішніх консультантів – експертів і співробітників підприємства.

Комплексна конкурентна діагностика передбачає детальне аналітичне дослідження, що охоплює всі напрями роботи підприємства: дослідження й розробки, маркетинг, виробничу діяльність, персонал, фінанси, систему управління. Комплексна діагностика дає можливість сформулювати системне уявлення про господарські процеси всередині підприємства, здійснити порівняльний аналіз економічного стану підприємства та його основних конкурентів, надати довгостроковий прогноз розвитку підприємства й галузі в цілому, сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку. Така діагностика потребує багато часу, значного обсягу інформації і спеціальної професійної підготовки дослідників. Як правило, проводиться працівниками консалтингових фірм.

Основні об'єкти конкурентної діагностики: конкуренція та конкуренти, джерела конкурентних переваг та конкурентоспроможності бізнес-організації.

Комплексна діагностика КСП підприємства за показниками динаміки господарської діяльності



Діагностика конкурентної ситуації на ринку

Показники	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Кількість підприємств-продавців на ринку	Велика кількість незалежних продавців і покупців	Відносно велика кількість виробників	Обмежена кількість великих продавців	Одна фірма (підприємство)
Тип продукції	Стандартна (однорідна)	Диференційована	Однорідна і диференційована	Унікальна
Механізм ціноутворення	Ціна встановлюється ринком, залежно від попиту і пропозиції	Ціну встановлює підприємство; ступінь контролю за ціною залежить від рівня диференціації продукції	Ціну встановлюють підприємства, які входять до олігопольної галузі, шляхом неформальних (таємних) домовленостей і узгоджень	Ціну встановлює підприємство
Наявність бар'єрів для входу та виходу з галузі	Значних перепон для переміщень ресурсів і підприємств немає	<i>Економічні</i> – необхідність значних коштів для вступу до галузі; <i>юридичні</i> – володіння виробниками патентами на продукцію, авторськими правами (товарними знаками)	<i>Технологічні</i> – ефект масштабу; <i>фінансові</i> – необхідність значних коштів для створення великої фірми (підприємства); <i>економічні</i> – контроль над джерелами сировини; <i>юридичні</i> – володіння фірмами патентами і ліцензіями на виробництво продукції	<i>Технологічні</i> – ефект масштабу; <i>фінансові</i> – необхідність значних коштів для створення великої фірми (підприємстві); <i>економічні</i> – приватна власність над джерелами сировини; <i>юридичні</i> – володіння патентами і ліцензіями на виробництво продукції; використання методів недобросовісної конкуренції
Повнота інформації про ринок	Покупці і продавці мають повну інформацію про ринок і його кон'юнктуру	Інформація обмежена, є об'єктом комерційної таємниці	Інформація обмежена, є об'єктом комерційної таємниці	Інформація обмежена, є об'єктом комерційної таємниці

Як розраховується частка ринку підприємства (фірми)?

Частка ринку фірми може розраховуватися в такі способи:

1) *частка ринку у вартісному вираженні*, яка визначається на основі виручки.

Показник розраховується за формулою:

$$P_i = \frac{OP_j}{OP} \times 100 \%, \quad (5.1)$$

де P_j – частка на ринку j -го суб'єкта господарювання ($j=1,2,\dots, n$);

OP_j – 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.

Якими показниками визначається рівень монополізації?

Загальна частка чотирьох перших фірм ринку (чотиричастковий показник концентрації) (CR_4 – Concentration Ratio), що реалізують максимальні обсяги продукції, у загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (5.3)$$

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

OP - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту,

тис. грошових одиниць;

OP_1 - MAX, для всіх $i = 1 \div n$;

OP_2 - MAX \, для всіх $i = 1 \div (n - 1)$;

OP_3 - MAX OP_i \, OP_1, OP_2 , для всіх $i = 1 \div (n - 2)$;

OP_4 - MAX OP_i \, OP_1, OP_2, OP_3 , для всіх $i = 1 \div (n - 3)$;

n - загальна кількість фірм, що реалізують цю продукцію.

Як розрахувати індекс Герфіндала?

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

$$I_h = \sum_{i=1}^n x_i^2, \quad (5.4)$$

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

$i = 1, 2, \dots, n$; n - кількість фірм на ринку.

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

Ринок із $I_h \leq 1000$ вважається немонополізованим, а ринок з $I_h \geq 1800$ - ринком із високою концентрацією і монополізацією.

Для модифікованого індексу Герфіндала-Гіршмана (Herfindahl-Hirschman Index – I_{hh}) 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 I_h , то таке об'єднання забороняється законом.

Визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку в Україні

В Україні використовується «Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» (затверджена розпорядженням АМК України 05.03. 2002 р. № 49-р)⁵.

Для цього розраховується сукупна частка на ринку п'яти, чотирьох, трьох і двох найбільших суб'єктів господарювання за формулою:

$$SP = \sum_{j=1}^m P_j (\%), \quad (5.9)$$

де $m = 2, 3, 4, 5$ – кількість суб'єктів господарювання; P_j – 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 конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу на ринок інших суб'єктів господарювання.

Монопольним (домінуючим) вважається 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) вважається 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.

Інформація для роздумів

Частка Facebook на європейському та світовому ринках соціальних медіа становить 73,9 і 63,7% відповідно;

92,7% ринку пошукових систем у світі належить Google;

47,8% ринку публічних хмарних послуг належить Amazon;

22,9% ринку мобільних операційних систем у світі належить Apple.

Які зміни потрібні в антимонопольному законодавстві?

Конкурентна карта ринку

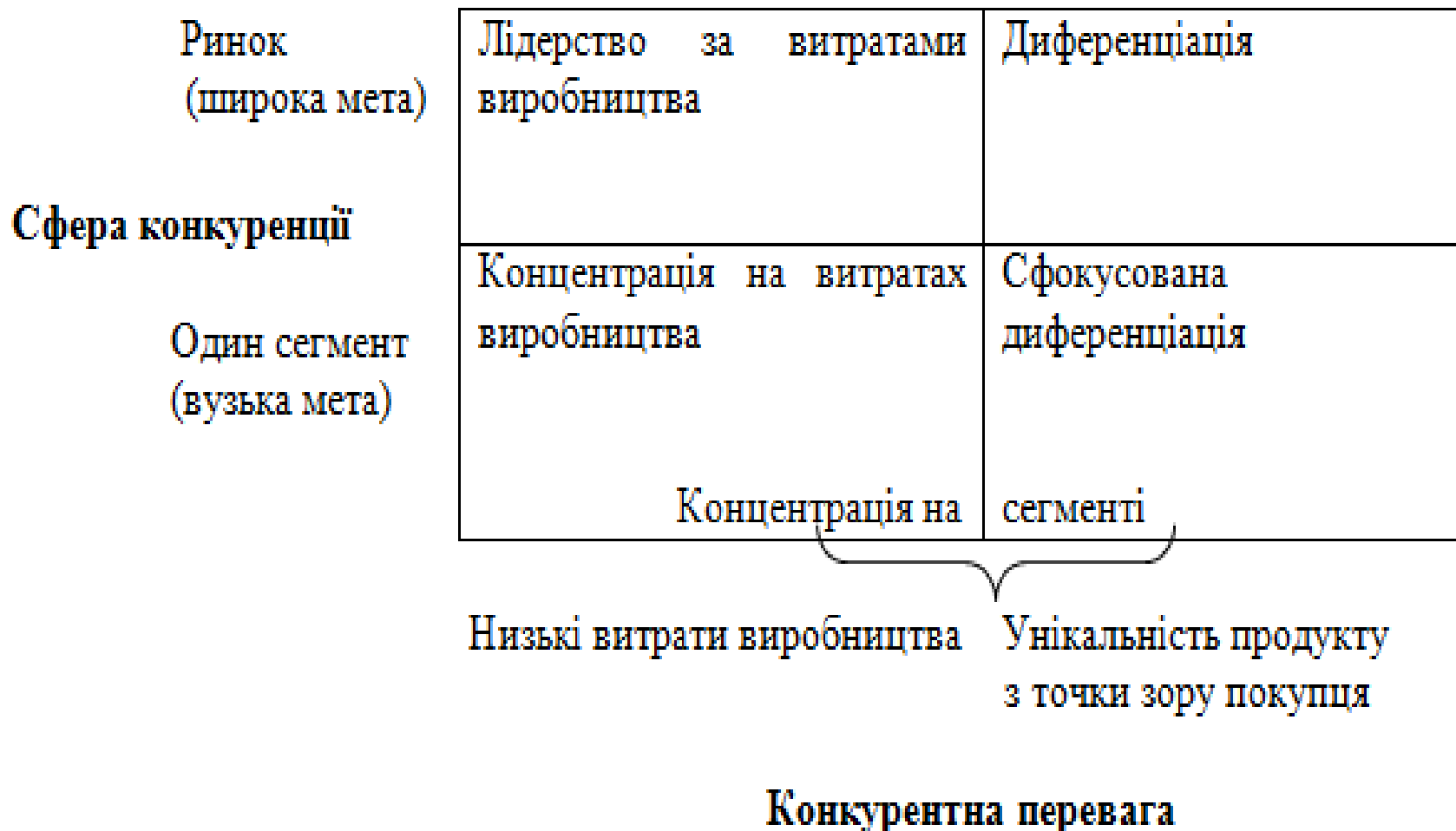
Ринкова частка, D_i		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
Темп приросту ринкової частки, T_i		Лідери ринку	Фірми з сильною конкурентною позицією	Фірми з слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко покращується	I	1 <i>Найкращий конкурентний статус</i>	5	9	13
Фірми з конкурентною позицією, що покращується	II	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	III	3	7	11	15
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16 <i>Аутсайдер ринку</i>

Конкурентна стратегія

Конкурентна стратегія – це:

- 1) стратегія функціонування підприємства (фірми) в конкурентному середовищі;
- 2) стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних бізнес-одиниць організації;
- 3) стратегія використання підприємством (фірмою) своїх основних конкурентних переваг у конкретних галузях і сферах бізнесу.

Конкурентні стратегії М. Портера



Конкурентні стратегії Ф. Котлера і Р. Сінгха

<p style="text-align: center;">ОБОРОННА ВІЙНА</p> <p>Стратегія лідера ринку:</p> <ul style="list-style-type: none">- атака на самого себе з новими ідеями;- блокування ходів конкурентів.	<p style="text-align: center;">АТАКУЮЧА ВІЙНА</p> <p>Стратегія фірми № 2 або № 3 на ринку:</p> <ul style="list-style-type: none">- уникати сильних сторін лідера;- атака на слабкі місця лідера.
<p style="text-align: center;">ОБХІД ІЗ ФЛАНГУ</p> <p>Стратегія для нових гравців:</p> <ul style="list-style-type: none">- рух у не захищені області;- використання елементів несподіваності.	<p style="text-align: center;">ПАРТИЗАНСЬКА ВІЙНА</p> <p>Стратегія для малих гравців:</p> <ul style="list-style-type: none">- пошук ринків, занадто малих, аби їх захищати;- готовність швидко зникнути в разі небезпеки.

Модель «основні компетенції» (інтелектуального лідерства) С. К. Прахалада (S.K. Prahalad) і Г. Хамела (G. Hamel)

Основні ділові здібності	нові	<p>Основні компетенції + 10 нових</p> <p>Які нові ділові здібності будуть потрібні на існуючих ринках?</p>	<p><u>Мега-можливості</u></p> <p>Які нові основні компетенції знадобляться для найбільш привабливих ринків у майбутньому?</p>
	ті, що вже є	<p>Заповнення «прогалів»</p> <p>Які є можливості вдосконалення існуючих ринків шляхом більш ефективного використання компетенцій, які вже є?</p>	<p>Білі плями</p> <p>Які нові товари й послуги будуть створені при використанні ділових здібностей?</p>
		існуючий	новий
		Ринок	

Стратегія кооперації

Стратегія кооперації передбачає створення альянсів із конкурентами на основі договірних об'єднань, угод 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 в 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*;
- компанії альянсу *спрямовують зусилля більше проти спільних конкурентів, ніж одна проти іншої*; усі партнери одержують додаткові переваги й вигоди від входження до альянсу.

Приклади альянсів

Автомобільний Renault-Nissan Alliance;

авіаційний Star Alliance - 28 компаній (Air Canada, Air China, Lufthansa, Turkish Airlines та інші);

Coca-Cola і Nestle – у сфері просування холодного чаю Nestea, розробником якого є Nestle, однак реалізація товару відбувається через роздрібну мережу Coca-Cola;

American Telephone and Telegraph (ATT) і British Telecom, що створили організацію, яка займається налагодженням телефонного зв'язку. Територія, де діє нове об'єднання, охоплює близько 200 країн і територій. За оцінками експертів, щорічний оборот об'єднання досягає близько 10 млрд дол. США, а щорічний прибуток становить більше 1 млрд дол. США

Основні види стратегічних альянсів

Критерій класифікації	Види стратегічних альянсів
Кількість учасників	Двосторонні, багатосторонні
Рівень охоплення	Національні, міжнародні
Тип взаємодії членів альянсу	Альянси горизонтального типу – створюються фірмами, які здійснюють господарську діяльність на одній стадії виробничого процесу, надають однакові послуги; альянси вертикального типу – формуються постачальниками сировини або споживачами продукції (послуг); альянси фірм, які виробляють і надають взаємодоповнюючі товари і послуги.
Напрямок розвитку	Комплексні (мають широку сферу діяльності; фірми домовляються про спільне здійснення кількох етапів процесу виведення товарів чи послуг на ринок, зокрема, НДДКР, проектування, виробництва, маркетингу і розподілу); функціональні (охоплюють тільки один напрям діяльності партнерів по альянсу – виробничі, маркетингові, фінансові, науково-технічні альянси).
Галузь економіки	Одногалузеві, міжгалузеві.
Значущість партнерів по союзу	Альянси рівних партнерів (усі учасники сильні або всі учасники слабкі); змішані альянси (сильний партнер – слабкий партнер).
Фактор конкуренції	Альянси фірм, які не конкурують між собою (транснаціональні спільні підприємства, вертикальні партнерства, міжгалузеві угоди); альянси фірм-конкурентів (інтеграційні, псевдоконцентраційні, комплементарні альянси).
Сфера діяльності	Альянси з реалізації проектів НДДКР; альянси з організації спільного виробництва;

Стратегічні альянси фірм-конкурентів

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*.

Стратегія «блакитного океану» В. Чан Кіма (W. Chan Kim) та Рене Моборн (Rene Mauborgne)

«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.

«Блакитний океан» - це унікальний ринковий простір, у якому немає конкурентів, і де саме конкуренція непотрібна. 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.

Конкурентне управління

У широкому розумінні – глибока трансформація всіх форм і методів традиційного менеджменту з метою їх підпорядкування ідеї найповнішої реалізації конкурентних переваг фірми. Це менеджмент організації в умовах конкуренції, що зростає. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту – менеджмент маркетингу, менеджмент персоналу, виробничий, інноваційний, фінансовий менеджмент тощо. Орієнтуватися на конкурентну боротьбу має і весь цикл управління – процеси планування, організовування, мотивування і контролю.

У більш вузькому значенні йдеться про менеджмент конкурентоспроможності фірми, який включає:

- передбачення небезпек конкуренції;
- аналіз конкурентних ситуацій у галузі й на ринку;
- оцінку ринкового становища фірми та її конкурентів;
- розроблення заходів із зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби;
- використання механізму конкуренції для сталого економічного розвитку фірми.

Конкурентне управління відповідно до етапу життєвого циклу підприємства

На *стадіях зародження і створення підприємства* менеджмент має усвідомити *конкурентні переваги бізнесу*, які надалі потрібно буде реалізувати. Завданням є виявлення бар'єрів для входження підприємства в галузь і на ринок, дотримання фірмою законодавства і правил бізнес-етики.

На *стадії зростання* підприємство переходить у стан *конкурентоспроможності*: зростає його частка ринку, набувають визнання продукція та послуги, збільшуються доходи й прибутки. Потрібно розробити комплекс заходів із підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) і підприємства в цілому.

У *найвищій точці розвитку (зрілості)* підприємство досягає стану *конкурентної стійкості* та має очевидні технологічні, організаційні, репутаційні й економічні переваги над конкурентами. Менеджери повинні реалізовувати спеціальні заходи зі збереження такого стану.

На *стадії спаду* конкуренти перехоплюють частину ринку. Від управлінців вимагається реорганізувати бізнес та всю систему управління.

