

## ІНТЕГРОВАНА СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЇЇ ВИНИКНЕННЯ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стратегія конкурентної боротьби може розглядатися як основна складова стратегії компанії у цілому. Стратегія взагалі стосується не лише питання про те, як досягти конкурентоспроможності, але й відображає функціональні стратегії, які відповідають на питання про те, як найкраще забезпечити певні види діяльності підприємства (планування, мотивація, навчання персоналу тощо). Стратегія конкурентної боротьби спрямована насамперед на те, як проводити конкурентну боротьбу і як розвивати власні конкурентні переваги, як зробити ці переваги стабільними та довгостроковими. Існує також зворотній зв'язок між двома поняттями – стратегія та конкурентоспроможність. Саме стратегічне управління забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації.

Конкурентна боротьба в умовах, наближених до умов досконалої конкуренції, та в умовах олігополії, принципово відрізняється. З огляду на таку ринкову диференціацію М. Портер першим визначив чотири основні варіанти стратегічного вибору фірми [1, с. 639], так звані генеричні (родові) стратегії (рис. 1).

		КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА	
		Більш низькі витрати	Диференціація
ОБЛАСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ	Широка мета	Лідерство за витратами	Диференціація
	Обмежена мета	Фокус на витратах	Фокус на диференціації

Рис. 1. Генеричні стратегії

Для визначення майбутньої генеричної стратегії необхідно вирішити дві основні проблеми: 1) обрати простір для ведення

конкурентної боротьби – вирішити чи буде компанія претендувати на широкий ринковий охоплення чи обмежитися локальними конкретними цільовими сегментами; 2) визначити свою конкурентну перевагу – лідерство за витратами чи диференціювання товару.

Якщо структура ринку, на якому діє те чи інше підприємство, наближається до ідеальних умов досконалої конкуренції, то у цьому випадку домінуючою конкурентною стратегією напевне буде стратегія низьких витрат. Стратегія низьких витрат є особливо успішною, якщо еластичність попиту за ціною висока, тобто покупці чутливі у своїй поведінці до ринкової ціни товару. Фірми, які зможуть виробляти товар з мінімальними витратами, в цих умовах отримують вирішальну конкурентну перевагу. Суть її у тому, що у фірми з'являються дві нові можливості: або підвищувати свою частку на ринку, пропонуючи продукцію за цінами нижче, ніж у конкурентів, або з більшою користю продавати за цінами конкурентів. За обох варіантів фірма має високі шанси на отримання суттєвого прибутку. Головна загроза за цієї стратегії полягає у тому, що завжди може знайтися конкурент, витрати якого будуть ще нижчими. Крім того, компанія, що зосереджена на зниженні витрат, зазвичай менше уваги приділяє перспективним питанням розвитку бізнесу та може не помітити момент, коли її "традиційна" продукція в принципі може стати неконкурентоспроможною.

У тих випадках, коли ринок є дуже сегментованим, коли зростає різноманіття товарів та споживацьких вподобань руйнує однорідність ринків стандартизованих товарів, коли самі ринки стають дуже динамічними, конкурентні стратегії, створені для досконалої конкуренції, перестають бути достатньо ефективними. За таких умов зростає значення стратегії диференціації.

У рамках стратегії диференціації конкурентна перевага проявляється, коли достатньо велика кількість покупців стає зацікавленою у запропонованих особливих характеристиках товару. Чим більша зацікавленість покупців, тим сильніша і конкурентна перевага компанії, яка пропонує товар з необхідними властивостями. Чим більше відмінностей між запропонованими та іншими аналогічними товарами, тим чіткіше проявляє себе ринкова ніша і тим значніше ці монополні переваги компанії. Стратегія диференціації має декілька

потенційних ризиків. Часто на ринку можуть з'являтися товари із зайвими для більшості покупців особливостями. У цьому випадку зусилля щодо диференціювання виявляються непродуктивними. Іноді спроба встановити надмірну ціну за диференційований товар також призводить до ринкової поразки. Нерозуміння того, що насправді потрібно покупцеві, – передумова невдалої диференціації.

Досить поширеною є ситуація, коли на ці дві стратегії накладається ще один фактор – фактор концентрації на особливому сегменті ринку, в рамках якого вдається задовольнити специфічні потреби специфічної групи споживачів. Ця стратегія має назву стратегія сегментації. Досить часто ринковий сегмент визначається за ознакою доходу. Завжди можна відокремити товари масового попиту і товари групи "преміум". Тут існує свій ризик, бо на вузьких сегментах ринку досягнуте монопольне становище може бути нестійким, на ринок можуть проникати конкуренти, від яких досить важко захиститися.

Кожна типова стратегія може забезпечити лише відносний успіх, оскільки має не лише переваги, але й загрожує ризиками. Треба також прийняти до уваги сучасні тенденції соціально-економічного розвитку, і в першу чергу ті з них, що впливають на відтворювальні процеси: перехід від індустріальної до постіндустріальної стадії розвитку, бурхливий розвиток інформаційних технологій; глобалізація соціально-економічних процесів [2, с. 108].

У зв'язку з глобалізацією в останні десятиріччя проявляються стійкі тенденції до посилення контролю за забрудненням і до збереження навколишнього середовища як одного з принципів виробництва і споживання товарів. Серед низки концепцій розвитку підприємства (удосконалення виробництва та товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу) особливої актуальності набуває остання, яка відповідає концепції сталого розвитку і дозволяє гармонізувати інтереси товаровиробників (прибуток), споживачів (задоволення потреб) і суспільства у цілому (сталий еколого-соціально-економічний розвиток) [3, с. 56].

Таким чином, якщо фірма має за мету збереження своєї конкурентоспроможності, вона у своїй діяльності повинна враховувати й екологічний фактор. Відповідно, з'являються і нові умови для формування конкурентних стратегій, які тепер мають

бути більш змістовними. Враховуючи нові вимоги світового ринку, М. Портер вносить корективи до вже існуючої моделі конкурентних стратегій.

Згідно розширеному підходу М. Портера, існують три основні стратегії для досягнення фірмою конкурентних переваг: лідерство в екологічній області, лідерство у витратах та диференціювання [4, с. 330] ( див. рис. 2).

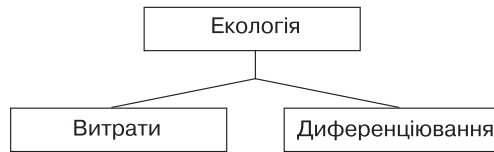


Рис. 2. Три складові розширеної стратегії конкурентних переваг

Три рівноправні складові екологічної стратегії демонструють інтегрований характер проблеми економіко-екологічної оптимізації. Екологічна складова інтегрованої стратегії означає навантаження на навколишнє природне середовище, яка ініціюється продуктом протягом всього життєвого циклу. Витрати означають виробничі витрати на одиницю продукції. Диференціювання означає ступінь неповторності (виключності) продукту (стосується переважно екологічних ознак продукції). Таким чином, розширена стратегія конкурентоспроможності передбачає зменшення навантаження на навколишнє природне середовище та спрямування зусиль у напрямку екологізації виробництва. Завдяки підвищенню екологічної якості продукції підприємство отримає додаткові вигоди, а отже, і конкурентні переваги [4, с. 330].

Розробка інтегрованої конкурентної стратегії передбачає наявність специфічних знань про взаємозв'язки між її складовими. Вплив на одну зі складових обумовлює зміни щонайменш в одній із двох інших. Тому еко-стратегія повинна розвиватися з урахуванням підтримки певного балансу між її елементами.

На даний час інтерес до інтегрованих стратегій продовжує зростати. Підтвердженням цього служить безліч наукових праць як вітчизняних, так і закордонних вчених, які працюють над розробкою найбільш результативних та скоординованих

конкурентних стратегій. Багато уваги приділяється екологічному маркетингу, його ролі у вирішенні еколого-соціально-економічних проблем, а також визначенню можливих етапів його розвитку. Детально розглядається комплекс маркетингу екомоди. Докладно аналізується сучасний стан екологічної політики України, доводиться необхідність державного втручання в регулювання екологічних процесів. Незважаючи на значну кількість наукових наробків у цій галузі залишається ще багато проблемних позицій, які потребують уважного вивчення та поглибленого аналізу.

## Література

1. Классики менеджмента / Под ред. Уорнера М. / Пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю. Н. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
2. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
3. Ілляшенко С., Прокопенко О. Екологічний маркетинг // Економіка України. – 2003. – №12. – С.56–61.
4. Экологический менеджмент / Пахомова Н. В., Эндрес А., Рихтер К. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.