

Міністерство освіти і науки України  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
Кафедра економіки та підприємництва

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
до виконання практичних занять та курсової роботи  
НА ТЕМУ «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ діяльності підприємства»  
Для студентів спеціальності 051

Затверджено на  
засіданні кафедри економіки та організації  
виробництва  
Протокол №2 від 02.09.2020

Кропивницький  
2020

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ до виконання практичних  
занять та курсової роботи на тему «Стратегічний аналіз  
діяльності підприємства» / Укл. І.В. Харченко. – Кропивницький:  
ЦНТУ, 2020. – 81 с.

Укладач Харченко І.В., канд. екон . наук, доцент.

Рецензент:

Сибірцев В. З., д. е. н., професор та завідувач кафедри фінансів  
Центральноукраїнського національного технічного університету.

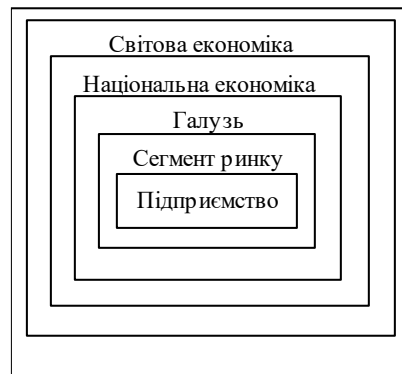
Кропивницький  
ЦНТУ 2020

Представлені методичні вказівки призначені для допомоги вивчення курсу "Стратегія підприємства" і виконання курсової та дипломної роботи на тему "Стратегічний аналіз діяльності підприємства". Метою виконання курсової роботи є оволодіння методикою стратегічного аналізу діяльності підприємства. Вихідними даними для виконання курсової роботи є дані по досліджуваному підприємству, зібрані під час практики і уточнені під час виконання курсової роботи. Додатково необхідно зібрати відомості, що характеризують зовнішнє середовище і становище в галузі. Ці дані збирають в періодичних економічних виданнях та інших джерелах. Методи збору інформації та використовувані джерела дивись у літературі [2,15.16]. Курсова робота складається з трьох взаємопов'язаних розділів. Спочатку аналізується зовнішнє середовище. Далі проводиться аналіз ситуації в галузі і аналіз стану компанії. Закінчується робота висновком щодо можливих стратегій фірми. Для з'ясування незрозумілих питань щодо виконання роботи потрібно звертатись до рекомендованої літератури та керівника курсової роботи. Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище — підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т.п., і дає змогу йому підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

*Метою стратегічного аналізу* є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції підприємства та способів управління ним.

Варто відокремити підходи до опису структури середовища організації. Тут треба виділити дві основні концепції: неієрархічну



та ієрархічну моделі. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (рис.1):

Рис. 1. Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG)

Усі сучасні автори розрізняють:

зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);

проміжнє середовище (або «середовище завдань», становище в галузі)

внутрішнє середовище організації (стан компанії)

*Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.*

*Проміжнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.*

*Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.*

## **I. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.**

. Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища. Далі наведено основні напрямки та фактори, за якими в найбільшому обсязі можуть здійснюватися аналіз та прогнозування основних тенденцій у макросередовищі, оскільки констатацією ситуації, що склалася, не можна обмежуватися. Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, який полягає в рівні сили, з якою зміна одного фактора діє на інші складові. Треба виявити основні тенденції, взаємовплив цих факторів.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких груп чинників:

### **1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):**

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція).
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського проценту;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- вартість землі.

### **2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):**

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання/зменшення значення уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги щодо забезпечення рівня зайнятості;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)

### **3. Структурні тенденції:**

- структура галузей національної економіки;
- виникнення нових галузей;
- згортання діяльності «застарілих» галузей;
- вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (у тому числі вплив антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств.

### **4. Науково-технічні тенденції:**

- «технологічні прориви» (де саме);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;
- питома вага наукоємких виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

### **5. Природно-екологічна складова:**

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

### **6. Тенденції ресурсного забезпечення:**

- структура і наявність національних ресурсів;
- імпорт/експорт;
- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

## **7. Демографічні тенденції:**

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

## **8. Соціально-культурна складова:**

- сприяння/недовіра до приватного бізнесу;
- відносини «підприємство — громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

## **9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).**

### **10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):**

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища і його аналізу. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

*взаємозв'язок* факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;

*складність* системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;

*динамічність і рухомість*, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;

*невизначеність інформації про середовище* та невпевненість у її точності.

Треба зважати на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

## **II АНАЛІЗ ПРОМІЖНОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **Методика аналізу загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній**

Галузі сильно різняться по своїх економічних характеристиках, конкуренція усередині них і перспективам розвитку. Темпи технічного прогресу можуть коливатися від високих до низьких. Необхідний розмір капіталовкладень може бути великий або незначний. Ринок може бути від локального до світового. Виробники випускають стандартну або високодиференційовану продукцію. Конкуренція в галузі може бути сильною або слабкою, вона може орієнтуватися на ціни, якість,



післяпродажне обслуговування або на що-небудь інше. Попит може рости або знижуватися. Різниця в умовах може бути такою сильною, що компанії, що займають лідируюче положення в одній, малопривабливій, галузі, можуть одержувати відносно невеликий прибуток, тоді як інші компанії, що мають слабкі позиції в привабливій галузі, можуть працювати з більшою віддачею.

Крім того, умови конкуренції в галузі постійно змінюються із зміною характеру впливу окремих чинників.

При аналізі загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній використовується набір прийомів, який дозволяє правильно оцінити умови галузі, що змінюються, і визначити характер і рівень конкурентної боротьби, в ній. Це дозволяє виробити стратегію, відповідну загальній ситуації в галузі, і зробити висновки про її привабливість для вкладення засобів компанії. Мета проведення аналізу загального положення в галузі і конкуренції в ній — отримати відповіді на сім питань:

1. Які основні економічні показники, що характеризують галузь?
2. Які конкурентні сили діють в галузі і який ступінь їх впливу?
3. Що викликає зміну в структурі конкурентних сил галузі і який вплив ці чинники будуть мати в майбутньому?
4. У яких компаній найсильніші/слабкі конкурентні позиції?
5. Який наступний найвірогідніший стратегічний крок конкурентів?
6. Які ключові чинники визначають успіх або невдачу в конкурентній боротьбі?
7. Наскільки приваблива галузь з погляду перспектив отримання прибутку вище за середнього?

Відповіді на дані питання формують основу для розуміння середовища, в якому діє фірма, і створюють базу для розробки стратегії, орієнтованої на умови конкуренції і ситуацію, що змінюються, в галузі

## **1. Основні економічні показники галузі.**

Оскільки галузі сильно розрізняються по своїй структурі і базовим характеристикам, аналіз загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній починається з огляду основних економічних характеристик. Як робоче визначення ми використовуємо термін "галузь" для того, щоб позначити групу фірм, чия продукція має настільки схожі якості, що боротьба йде за одних і тих же покупців. Чинники, які необхідно вивчити для того, щоб визначити основні характеристики галузі, в основному стандартні:

- розміри ринку;
- масштаби конкуренції (конкуренція в місцевому, регіональному національному або світовому масштабі);
- темпи зростання ринку і стадія, на якій знаходиться ринок (початок підйому, швидке зростання і зліт, початок зрілості, кінець зрілості і насичення, застій і старіння, спад);
- число конкурентів і їх відносні розміри — чи діє в галузі безліч дрібних компаній або в ній домінує невелике число крупних фірм;
- кількість покупців і їх фінансові можливості;
- чи йде інтеграція "вперед" або "назад"
- напрями і темпи технологічних змін як в процесі виробництва, так і в створенні нових продуктів;
- легкість входження в галузь і виходу з неї;
- чи є продукти/послуги фірм-конкурентів високодиференційованими, слабодиференційованими або практично однаковими;
- чи мають нагоду компанії здійснювати економію на масштабах виробництва, транспортуванні, маркетингу або проведенні рекламних заходів;
- чи є високий ступінь завантаження виробничих потужностей найважливішою умовою для досягнення низького рівня витрат виробництва;

- чи має крива "навчання/досвід у галузі такої вигляд, щоб середня ціна виробу зменшувалася у міру того як кумулятивний випуск (і, таким чином, досвід, що придбавався в процесі виробництва) росте;
- чи здійснюються в галузі необхідні капіталовкладення;
- чи має галузь прибутковість вище або нижче середнього за рівень прибутку в цілому.

Економічні характеристики галузі важливі, оскільки мають велике значення при розробці стратегії. Наприклад, в капіталомісткій галузі, де вартість тільки одного заводу може досягати сотень мільйонів гривень (наприклад, нафтопереробка), компанія може частково полегшити тяжкий "вантаж" високих постійних витрат, застосовуючи стратегію інтенсивного використання основних засобів, таким чином одержуючи більший дохід на долар основних активів. Так, комерційні авіакомпанії для збільшення прибутковості своїх дорогих авіалайнерів скорочують час їх перебування на землі (один літак здійснює за добу більше польотів) і знижують ціни на квитки для того, щоб заповнити місця в салонах, які інакше залишилися б порожніми. В галузях, де один продукт замінює інший, компанії вимушені витратити більше часу і засобів на НДДКР з тим, щоб зберегти свою технічну перевагу і упроваджувати свої продукти раніше конкурентів, тобто стратегія постійних інновацій стає передумовою для виживання компанії на ринку.

В таких галузях, як виробництво напівпровідників, наявність залежності між навчанням і досвідом призводить до того, що собівартість одиниці продукції знижується на 20% при подвоєнні об'ємів виробництва. При 20%-ном ефекті від кривої досвіду, якщо перший мільйон мікросхем коштував по 1 дол. за штуку, то другий мільйон коштуватиме тільки 0,80 дол. (80% від 1 долара), четвертий мільйон — 0,64 долл. (80% від 80 центів) і так далі. Коли крива досвіду для даної галузі достатньо крута, компанія, що перша впровадила новий продукт і використовувала стратегію захоплення великої частки ринку, одержує конкурентну перевагу від зниження витрат виробництва. Чим більше ефект від кривої досвіду, тим більше конкурентна перевага компанії з більш високими

кумулятивними об'ємами виробництва, Таблиця 1 є прикладом того, як основні економічні характеристики впливають на процес розробки стратегії.

**Таблиця 1. Приклад набору основних економічних показників, що характеризують галузь по виробництву сірчаної кислоти**

**Розміри ринку:** річні доходи — 400—500 млн. дол.; валовий об'єм — 4 млн. тонн.

**Темпи зростання розмірів ринку:** 2—3 % в рік.

**Стадія життєвого циклу:** зрілість.

**Число компаній в галузі:** близько 30 компаній з 110 підприємствами і валовою потужністю 4,5 млн. тонн. Частки компаній на ринку — від 3 до 21%.

**Споживачі:** близько 2000, більшість — хімічні фірми.

**Ступінь вертикальної інтеграції:** змішана; 5 з 10 найбільших компаній інтегровані "назад" (з постачальниками сировини) і також "вперед" (споріднені компанії купують більше 50% вироблюваної продукції), інші компанії займаються тільки обробкою.

**Легкість виходу на ринок і відходу з ринку:** помірні труднощі при виході на ринок у вигляді жорстких вимог до величини капіталу, необхідного для будівництва заводу мінімально можливого розміру (10 млн дол.), і необхідність шукати споживачів в радіусі 250 миль від заводу.

**Технології /інновації:** виробнича технологія однорідна і змінюється поволі, найбільші зміни відбуваються в асортименті продукції: 1—2 нові хімічні продукти упроваджуються щороку, і на них доводиться майже весь приріст рівня виробництва.

**Характеристики продукції:** високий ступінь стандартизації, марки різних виробників практично ідентичні; покупці не бачать великої різниці між ними.

**Економія на масштабах виробництва:** помірна, всі компанії мають практично однакові виробничі витрати, проте можлива економія на транспортуванні крупних партій продукції одному клієнту і на покупці крупних партій сировини.

**Крива досвіду:** не є ключовим чинником в даній галузі.

**Завантаженість** виробничих потужностей: 90—100% від максимальної; при завантаженості нижче 90% постійні витрати набагато вище.

**Прибутковість галузі:** приблизно на середньому рівні або нижче: характер продукції приводить до різкого зниження цін при падінні попиту, проте при стійкому попиті ціни ростуть поволі. Прибутковість сильно залежить від попиту

Таблиця 2. Приклади стратегічної важливості ключових економічних характеристик галузі

Чинник/характеристика	Стратегічна важливість
• Розміри ринку	• Невеликі ринки не привертають крупних/нових конкурентів; широкі ринки часто притягають увагу корпорацій, які зацікавлені в залученні компаній з сильними конкурентними позиціями в даній галузі.
Темпи зростання ринку	• Швидке зростання полегшує проникнення на ринок, уповільнення зростання веде до відходу з ринку самих слабких фірм.
Надлишки або брак потужностей	• Зайві виробничі потужності приводять до падіння цін і прибутків, скорочення приводить до їх зростання.
Прибутковість галузі	• Висока прибутковість сприяє появі на ринку нових компаній, низька — скороченню числа компаній на ринку.
Перешкоди для виходу на ринок або відходу зринку	• Високі бар'єри захищають позиції фірм, вже діючих на ринку, низькі — зроблять їх позиції уразливими для фірм-новачків.
Ціна—найбільш -важливий чинник для покупців	• Більше число покупців купують за якнайменшими цінами.
Стандартні товари	• Покупці мають перевагу, оскільки їм легше переходити від одного продавця до іншого.
Швидкі технологічні зміни	• Підвищується ризик: інвестиції в цих умовах можуть виявитися малопродуктивними через швидкий моральний знос.
Вимоги до розмірів необхідних капіталовкладень	• Жорсткі вимоги підвищують ризик, стає важливим точний розрахунок часу, створюються бар'єри при виході на ринок і відході з ринку
Вертикальна інтеграція	• Підвищує вимоги до розмірів капіталу, приводить до сильних відмінностей в конкурентоспроможності і витратах на виробництво повністю інтегрованих, частково інтегрованих і неінтегрованих фірм.
Економія на масштабах виробництва Швидке оновлення асортименту продукції	• Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності по витратах. Скорочує життєвий цикл товару, збільшує ризик того, що конкуренти можуть вирватися вперед.

## **2. Конкурентні сили галузі і їх вплив**

Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі і конкуренції в ній є ретельне вивчення йде у галузі конкурентної боротьби, визначення її джерел і оцінка ступеня дії конкурентних сил. Цей крок аналізу особливо важливий, оскільки неможливо розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі.

**Модель п'яти сил конкуренції.** Навіть не дивлячись на те, що вплив конкуренції в кожній галузі різний, сам по собі характер конкуренції схожий, що дозволяє використовувати наведену нижче схему для визначення її природи і ступеня дії конкурентних сил. Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер наочно довів, що стан конкуренції в галузі, можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництво між продавцями усередині галузі.
2. Спроби компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.
4. Здатність постачальників сировини і деталей, що використовуються фірмою, диктувати свої умови.
5. Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Модель п'яти сил конкуренції Портера, є потужним інструментом при систематичній діагностиці основних конкурентних сил, що впливають на ринок, і визначенні ступеня дії кожній з них. Ця модель не тільки найбільш широко використовується, але і достатньо проста у вживанні.

**Суперництво між продавцями.** Зі всіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив має конкурентна боротьба між змагаються фірмами, що представляють однотипні товари і послуги.

Конкуренція виникає у зв'язку з тим, що у однієї або декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживачів або необхідність поліпшити свою діяльність.

Інтенсивність конкуренції між продавцями виявляється в тому, наскільки енергійно фірми використовують засоби конкурентної боротьби, що знаходяться в їх розпорядженні, такі як більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів, тривалі терміни гарантійного періоду, спеціальні способи просування товару на ринок, випуск нових товарів. Конкуренція може носити мирний характер, а може вестися не на життя, а на смерть, залежно від того, наскільки часті і агресивні дії, що загрожують конкурентам (знижуючі їх прибутковість), робить фірма. Звичайно конкуренти прагнуть додати які-небудь нові риси своїй продукції, що відповідає бажанням споживачів. В той же час фірми прагнуть використовувати для зміцнення своїх позицій слабкості один одного.

Незалежно від того, чи йде запекла конкурентна боротьба або рівень конкуренції невисокий, для кожної компанії необхідним є розробка успішної стратегії, яка забезпечить перевагу над конкурентами і укріпить позиції перед покупцями. Складність в більшості галузей полягає в тому, що будь-яка стратегія фірми залежить від стратегій, що використовуються конкурентами, і тих ресурсів, якими ці стратегії були підкріплені. Навіть найкраща стратегія компанії, спрямована на досягнення конкурентної переваги, залежить від сили позицій фірм-конкурентів і їх стратегій. Така взаємозалежність означає, що які б заходи ні робила фірма в стратегічному плані, фірми-конкуренти відповідають на них своїми наступальними або оборонними контрзаходами. Таким чином, конкурентна боротьба стає схожою із стратегічною грою, що складається із заходів і контрзаходів, і нагадує битву, що розгортається відповідно до правил підприємництва і конкуренції. Дійсно, конкурентні ринки — це економічне поле бою.

Конкурентна боротьба між фірмами-продавцями, що змагаються, може відрізнитися не тільки ступенем інтенсивності, але також і приймати різні



форми. Відносно значення, яке фірма надає таким засобам дії на ринок, як ціна, якість, додаткові функції, гарантії, реклама, більш ефективна мережа оптових і роздрібних дистриб'юторів, оновлення асортименту продукції, обслуговування споживачів, може з часом змінюватися у міру того, як фірма починає більш широко використовувати інші засоби залучення уваги покупців, і у зв'язку з новими наступальними і оборонними заходами конкурентів. З цієї причини конкуренція — динамічний процес; умови конкуренції постійно змінюються залежно від дій компаній і їх контрдій, і основний удар переміщається з одних засобів конкурентної боротьби на інші.

Особливо важливі два принципи конкуренції:

1) потужна конкурентна стратегія, вживана однією фірмою, посилює конкурентний тиск на інші фірми і

2) те, як конкуруючі фірми застосовують різні види "зброї" для випередження суперників, визначає правила конкуренції в галузі і показує, що необхідно зробити для того, щоб добитися успіху.

Якщо зрозуміти правила конкуренції в галузі, то можна судити про те, наскільки сильно суперництво: запекле, інтенсивне, нормально помірне або привабливо слабке і чи рівень конкуренції зростатиме або знижуватиметься.

Існує декілька чинників, які в будь-якій галузі впливають на інтенсивність конкуренції.

1. Конкуренція посилюється із збільшенням числа фірм, що змагаються, у міру того як вирівнюються їх розміри і об'єми виробництва. До того ж, чим більше число суперників, тим більше вірогідність появи нових, творчих стратегічних ініціатив. Суть в тому, що коли фірми-конкуренти приблизно рівні за своїми розмірами і об'ємами виробництва, вони знаходяться приблизно в рівних умовах, і одній або двом фірмам складно виграти конкурентну "битву" і зайняти лідируюче положення на ринку.

2. Звичайно конкуренція сильна, коли попит на продукцію росте поволі. На швидкозростаючому ринку місця вистачає всім. Насправді фірма може витратити всі свої фінансові і управлінські ресурси лише на те, щоб встигати за попитом, що

зростає, а не на те, щоб перехоплювати покупців у інших фірм. Проте, коли зростання сповільнюється або купівельний попит несподівано падає, компанії, що орієнтуються на розширення виробництва, або фірми з надлишком виробничих потужностей часто знижують ціни і використовують інші прийоми нарощування об'єму продажів. Виникаюча в результаті боротьба за частку ринку може виштовхнути з ринку більш слабкі і менш ефективні фірми. Тоді галузь консолідується в нечисленну групу виробників, кожний з яких проте має сильні позиції.

3. Конкуренція посилюється, коли умови господарювання в галузі штовхають фірми на зниження цін або на вживання інших засобів збільшення об'ємів продажів і об'ємів виробництва. Постійні витрати у будь-якому випадку складають значну частину витрат на виробництво, але вартість однієї одиниці продукції знижується при повному або майже повному завантаженні виробничих потужностей, оскільки в цьому випадку постійні витрати діляться на більшу кількість виробів. Незавантажені ж потужності викликають помітне збільшення вартості однієї одиниці продукції, оскільки тягар постійних витрат лягає на меншу кількість виробів. В цьому випадку, якщо попит скорочується і завантаження виробничих потужностей падає, тиск зростаючої собівартості одиниці продукції штовхає фірми на укладання секретних угод про зниження цін, на вживання спеціальних знижок і інших методів стимулювання продажів, що загострює конкурентну боротьбу. Так само швидкопсувні, сезонні продукти, продукти, які дорого зберігати, можуть викидатися на ринок за демпінговими цінами, коли тиск конкуренції змушує одну або декілька компаній позбавлятися від зайвих запасів.

4. Конкуренція посилюється, коли витрати покупців при переході із споживання однієї марки на споживання іншої невеликі. З одного боку, низькі витрати на зміну марки полегшують фірмам задачу переманювання споживачів продукції конкуруючих компаній. З другого боку, високі витрати при зміні марки захищають виробників від спроб суперників привернути споживачів їх продукції.

5. Конкуренція посилюється, коли одна або декілька компаній не задоволено своєю часткою ринку і намагаються її збільшити за рахунок частки конкурентів. Фірми, позиції яких слабшають або які зазнають фінансові труднощі, часто діють агресивно, купуючи більш дрібні фірми-конкуренти, упроваджуючи нові продукти, збільшуючи витрати на рекламу, встановлюючи спеціальні ціни і т.д. Такі дії можуть почати новий раунд конкурентної боротьби, загострити боротьбу за частку ринку. /

6. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень. Чим вище потенційний прибуток, тим більше вірогідність того, що деякі фірми діятимуть відповідно до даної стратегії для того, щоб цей прибуток отримати. Розмір прибутку залежить від того, як скоро послідує відповідь конкурентів. Коли їх у відповідь дії запізнюються (або їх взагалі немає), компанія, що першою застосувала нову конкурентну стратегію, може отримувати доходи протягом певного періоду і, можливо, так надійно і міцно захопити ініціативу, що суперники будуть приречені на відставання. Чим більше потенційний прибуток для фірми-першопроходця, тим більше шансів, що яка-небудь фірма ризикне зробити перший крок.

7. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб покинути ринок вище, ніж на те, щоб залишитися на ньому і взяти участь в конкурентній боротьбі. Чим вище бар'єри на шляху виходу з ринку (тобто чим дорожче покинути ринок), тим більше рішучість фірм залишитися і боротися щосили до кінця, не дивлячись на те, що їх доходи достатньо низькі або вони навіть несуть втрати.

8. Хід конкуренції тим менш передбачуваний, чим більше розрізняються пріоритети фірм, їх стратегія, ресурси, особисті якості їх керівників і країни, де вони зареєстровані. Відмінності серед компаній, діючих на ринку, призводять до того, що стає очевидним, коли деякі з них намагаються "розхитати" ринок, застосовуючи нестандартні методи і підходи і роблячи тим самим конкурентне середовище менш стабільним. Поява на ринку нових іноземних компаній з низькими виробничими витратами, якщо вони хочуть захопити частку ринку,

напевно буде чинником, що загострює суперництво.

9. Конкуренція посилюється, коли великі компанії, діючі в інших галузях, купують яку-небудь фірму, що працює недостатньо ефективно в даній галузі і приступають до здійснення рішучих заходів (як правило, добре профінансованих) щодо перетворення купленої ними фірми в лідера ринку. Наприклад, Philip Morris, провідна компанія у виробництві сигарет з чудовими маркетинговими ноу-хау, повністю змінила маркетингові підходи в пивоварній промисловості, коли в кінці 1960-х років вона придбала нічим не примітну фірму Miller Brewing;. За невеликий проміжок часу Philip Morris розробила маркетингову програму для пива Miller High Life і вивела цю марку на друге місце по числу продажів. Philip Morris також була першопроходцем в області низькокалорійного пива, упровадивши у виробництво пиво Miller Life. Це була ініціатива, яка перетворила виробництво низькокалорійного пива в найбільш швидкозростаючий сегмент пивоварної промисловості.

*Оцінюючи силу тиску конкуруючих фірм на компанію, розробник стратегії повинен ідентифікувати вид конкурентної "зброї", яка визначає розвиток конкурентної боротьби, і оцінити, як суперництво впливає на зростання доходів. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі, помірна, якщо більшість фірм одержує цілком прийнятний прибуток, і слабка, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, вкладаючи засоби лише у виробничі інвестиції. Часті різкі загострення суперництва роблять конкурентну боротьбу у галузі жорстокою.*

**Вплив на конкуренцію у галузі фірм, що збираються вийти на даний ринок.** Фірми, тільки що з'явилися на ринку, володіють новими виробничими потужностями, бажанням забезпечити собі частку ринку і іноді значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби. Серйозність загрози появи нових конкурентів залежить від двох чинників: бар'єрів на шляху проникнення на ринок і очікуваної реакції компаній, вже діючих на ринку, на прихід нового суперника. Якщо новачку складно захопити частку ринку чи/або з економічних

причин його положення менш сприятливо, ніж положення фірм, вже діючих на даному ринку, то значить в галузі існують бар'єри, що перешкоджають проникненню на ринок. Ці бар'єри бувають декількох типів.

**Економія на масштабах виробництва.** Економія на масштабах виробництва відлякує потенційних конкурентів, оскільки вона вимушує проводити відразу великий об'єм продукції (що дорого і, можливо, ризиковано) або ставить їх в не вигідне положення по витратах (знижує прибуток). Новачки на ринку, готові проводити відразу великий об'єм продукції, можуть створити ситуацію перевиробництва в галузі і бути загрозою для інших фірм, на що ті відповідають відповідним чином (знижуючи ціни, збільшуючи витрати на рекламу і т.д.), прагнучи зберегти свої позиції. У будь-якому випадку новачок повинен бути готовий до низьких доходів. Економія на масштабах може стосуватися не тільки виробництва, але і реклами, маркетингу, збуту, фінансування, післяпродажного обслуговування, придбання сировини і НІОКР.

**Неможливість доступу до технології і ноу-хау.** Багато галузей вимагають технологічно складного устаткування і навиків, які новачкам не завжди просто придбати. Патенти на ключові технології є бар'єром на шляху новачків точно так, як і відсутність кваліфікованого персоналу або неможливість виконання складних виробничих операцій. Фірми, вже діючі на ринку, ретельно охороняють ноу-хау, які дають їм перевагу в технології і продуктивності. Новачки не зможуть конкурувати на тому ж технічному рівні без доступу до таких спеціальних ноу-хау.

**Ефект кривої "навчання/досвід".** Коли зниження собівартості продукції відбувається переважно завдяки ефекту кривої досвіду, новачки опиняються в менш сприятливому положенні з погляду витрат, ніж існуючі на ринку конкуренти з великим досвідом у виробництві даного товару.

**Прихильність споживачів до певних марок.** Споживачі часто проявляють вірність вже існуючим маркам. Споживачі з Європи, наприклад, гаряче прихильні європейським маркам побутового устаткування. Така прихильність означає, що компанія, що збирається виходити на ринок, повинна бути

готовою витратити значні суми на рекламу і просування своїх товарів, щоб подолати споживацькі упередження і створити власне коло покупців. Цей процес може зайняти тривалий час і вимагати великих фінансових вкладень. До того ж, якщо споживачу складно переключитися на іншу марку або зміна марки є дорогим процесом, фірма-новачок повинна переконати покупців, що її марка коштує цих витрат. Щоб подолати бар'єри, пов'язані з переходом з однієї марки на іншу, фірми, що виходять на ринок, можуть запропонувати більш значні знижки, кращу якість або обслуговування. Все це означає зменшення прибутку і зростання ризику для нових компаній, які особливо залежать від швидких і крупних прибутків, необхідних для подальших інвестицій.

**Необхідний розмір капіталовкладень.** Чим більше грошових коштів необхідно вкласти, щоб успішно працювати на ринку, тим вужче коло фірм, що мають нагоду це зробити. Абсолютно ясно, що необхідні засоби для придбання або будівництва підприємства, придбання устаткування, створення необхідних запасів, фінансування споживацького кредиту, рекламної діяльності і просування товарів, створення свого кола покупців і покриття збитків, які фірма несе на початковому етапі своєї діяльності.

**Нерівність у витратах, не залежна від розмірів підприємства.** Фірми, давно діючі на ринку, можуть мати більш низький рівень витрат. Цього рівня фірма-новачок не завжди може досягти, не дивлячись на свої розміри. Така перевага може бути досягнутий за рахунок кращої і більш дешевої сировини, володіння патентами і ноу-хау, вигод від ефекту кривої досвіду, зручного розташування, низької вартості кредитів, а також за рахунок того, що підприємство було побудовано і обладнано раніше за більш низькими цінами.

**Доступ до каналів збуту.** У випадку із споживацькими товарами новачок може зіткнутися з проблемою доступу до каналів збуту. Оптові продавці можуть стримано відноситися до товару, не відомого покупцям. Можливо, що роздрібну мережу треба буде створювати наново. Роздрібних продавців необхідно буде переконати виставити в своїх вітринах зразки нової продукції і забезпечити нею прийнятний гарантійний термін. Чим упевненіше себе

відчувають фірми-старожили, чим міцніше вони тримають оптову мережу в своїх руках, тим серйозніше за перешкоду на шляху новачків. Щоб усунути ці перешкоди, фірмам-новачкам, можливо, доведеться "купувати" доступ до збутових каналів, надаючи ділерам і дистриб'юторам великі знижки з ціни, а також рекламні знижки або роблячи ще які-небудь дії по стимулюванню збуту. Внаслідок цього можливі доходи фірми-новачка починають падати до тих пір, поки оптові і роздрібні продавці не приймуть товар і не схочуть просувати його на ринок.

**Дії контролюючих органів.** Урядові органи можуть обмежити або заборонити доступ на ринок за допомогою ліцензій і дозволів. Регульовані галузі, такі як банківська, страхування, радіо і телебачення, продаж спиртних напоїв і інші, характеризуються тим, що доступ в них контролюється державою. На світовому ринку національні уряди обмежують доступ на ринки своїх країн іноземних компаній, і всі іноземні інвестиції потребують схвалення державних органів. Встановлені урядом суворі стандарти безпеки і захисту навколишнього середовища також є бар'єрами на шляху проникнення на ринок, оскільки через них ростуть витрати по виходу на ринок.

**Тарифи і нетарифні обмеження.** Національні уряди часто встановлюють тарифні і нетарифні бар'єри (антидемпінгове законодавство, обов'язкова участь місцевих фірм, квоти) для утруднення доступу на їх ринок іноземних фірм. Так, наприклад, українським парламентом запроваджене мито для ввезення легкових автомобілів для захисту українських автомобілебудівників. Це мито значно збільшує відпускну ціну автомобілів закордонного виробництва. А щоб захистити Європейських виробників мікропроцесорів від Азіатських конкурентів, уряди Європейських країн ввели жорстку методику підрахунку нижнього рівня цін на мікропроцесори.

Навіть якщо фірма, що зібралась вийти на новий ринок, енергійно прагне подолати бар'єри, що перешкоджають її проникненню, вона як і раніше стикається з питанням, як реагуватимуть конкуруючі компанії. Чи будуть фірми, давно діючі на ринку, пасивними або жорстко захищатимуть свої позиції за

допомогою зниження цін, збільшення витрат на рекламу, модернізації продукції або інших засобів, які можуть ускладнити життя новачку (точно так, як і іншим конкурентам)? Керівництво фірми, вирішуючи питання про проникнення на новий ринок, дуже часто вимушено знов задуматися про правильність такого кроку, коли конкуренти ясно дають зрозуміти, що битимуться за свої позиції на ринку проти приходу фірми-новачка і коли вони мають фінансові ресурси для цього. Фірма також може відмовитися від своїх планів виходу на ринок, якщо конкуренти мають нагоду домовитися з дистриб'юторами і споживачами про збереження своїх колишніх відносин.

Кращий спосіб визначити, чи буде мати поява на ринку нових конкурентів істотний вплив на конкуренцію в галузі в цілому, це вирішити, чи достатньо великі в галузі темпи зростання і очікувані доходи, щоб привернути в неї нові фірми. Якщо відповідь негативна, прихід нових компаній не зробить сильного впливу на конкуренцію. Якщо відповідь позитивна (як, наприклад, у разі, коли іноземні компанії з дешевою продукцією шукають нові ринки), прихід нових суперників зробить великий вплив на конкуренцію. Чим сильніше загроза появи нових конкурентів, тим більше підстав у фірм-старожилів зміцнювати свої позиції, утруднюючи проникнення на ринок новачків.

Слід додати, що ступінь небезпеки приходу нових суперників змінюється залежно від того, як розвивається галузь, і від збільшення або скорочення числа перешкод до проникнення на ринок. Наприклад, закінчення терміну дії особливо цінного патенту значно збільшує загрозу появи нових конкурентів. Технічний винахід може зробити можливою економію на масштабах виробництва або створити яку-небудь невідому раніше перевагу. Нові ініціативи фірм, давно що влаштувалися на ринку, по збільшенню витрат на рекламу, зміцненню зв'язків з ділерами і дистриб'юторами, прискоренню НДДКР, поліпшенню якості продукції можуть укріпити бар'єри на шляху потенційних конкурентів. На світовому ринку перешкоди до проникнення на національні ринки іноземних фірм зменшуються, якщо знижуються мита, якщо оптові продавці і ділери



віддають перевагу торгівлі іноземними товарами, а купівельні переваги споживачів зміщуються у бік іноземних марок.

***Вплив на конкуренцію у галузі товарів-субститутів.*** Фірми однієї галузі промисловості нерідко вступають у відносини гострої конкуренції з фірмами іншої галузі промисловості, оскільки що випускаються ними товари є взаємозамінними. Виробники окулярів конкурують з виготівниками контактних лінз. Цукрова промисловість конкурує з компаніями, що проводять замітники цукру. Виробники пластикових контейнерів знаходяться в стані гострої конкуренції з виготівниками скляних пляшок і банок, паперового картону, жерстяного і алюмінієвих консервних банок. Фірми, що випускають аспірин, повинні враховувати, як їх продукція сприймається порівняно з іншими безпечнішими препаратами. Дія на конкуренцію товарів-субститутів виявляється по-різному. По-перше, наявність доступних і конкурентоздатних за ціною товарів-субститутів примусить компанії промислових галузей встановити ціни, які дозволять споживачам не переходити на замітники, а самим компаніям не підірвати своє положення на ринку. Це обмеження цін в той же самий час обмежує прибутки, які можуть отримати виробники, якщо вони не знайдуть способи обмежити витрати. У тому випадку, коли замітники дешевше, ніж продукти, що випускаються в галузі, в умовах гострої конкуренції фірми даної галузі можуть ухвалити рішення про зниження цін і знайти способи компенсувати падіння цін за рахунок скорочення витрат. По-друге, наявність заміників дає можливість споживачам порівняти якість і характеристики продукції, а не тільки її ціну. Наприклад, фірми, які купують скляні пляшки і банки у виготівників скляної тари, шукають можливість з таким же ефектом використовувати для упаковки своєї продукції пластикові ящики, картонні ящики або жерстяні банки. В умовах жорсткої конкуренції з боку продуктів-субститутів фірми даної галузі промисловості повинні переконати споживачів, що їх продукт має більше переваг в порівнянні із заміником. Як правило, це вимагає розробки конкурентоздатної стратегії, що дозволяє диференціювати промисловий виріб від товарів-субститутів за допомогою поєднання більш низьких цін, більш високої якості,

кращого обслуговування і більш бажаних для споживача можливостей використання. Ще один важливий показник конкурентної сили замінників оцінює, чи складно для споживачів перейти на замінники і наскільки це дорого для них. Типові витрати, необхідні для переходу на використання нової продукції, включають вартість перепідготовки службовців, вартість додатково придбаного устаткування, вартість технічної допомоги, необхідної для перебудови, витрати часу і засобів на перевірку якості і надійності замінника, а також психологічні витрати, необхідні для ліквідації старих зв'язків з постачальниками і встановлення нових зв'язків. Якщо витрати на такий перехід високі, продавці замінників повинні компенсувати основну частину витрат або запропонувати особливі переваги від використання їх товару для того, щоб переманити споживачів. Якщо витрати на таку перебудову низькі, продавцям товарів-субститутів набагато легше переконати покупців зробити вибір на користь їх виробів. Як правило, чим нижче ціна замінників, чим вище їх якість і експлуатаційні характеристики і чим нижче витрати користувача, тим вище вплив на конкуренцію з боку товарів-субститутів. Найнаочніші показники конкурентної сили цих товарів — це темпи зростання їх продажів, шляхи їх просування на ринку, розширення об'єму виробництва, плановане продавцями, а також розмір одержуваної ними прибутку.

**Конкурентна сила постачальників.** Чи є постачальники тієї або іншої галузі промисловості сильною або слабкою конкурентною силою, залежить від умов, що склалися в галузі, фірм-постачальників і від значущості для споживача товару, який вони поставляють. Конкурентний вплив з боку постачальників в значній мірі знижується, якщо виріб, який вони поставляють, є стандартним предметом споживання, що поставляється на відкритий ринок великою кількістю фірм, повністю забезпечуючих попит. Тоді достатньо просто вибрати з переліку постачальників декількох виробників і розмістити у них замовлення, породжувати тим самим конкуренцію серед них. ***В цьому випадку постачальники можуть впливати на ринок тільки тоді, коли пропозиція їх продукції обмежена, а споживачі відчувають настільки гостру необхідність***

*в ній, що готові погодитися на умови, більш прийнятні для постачальників.* Конкурентна сила постачальників також знижується в тому випадку, якщо на ринку з'явилися великі партії товарів-замінників, а перехід на їх споживання не представляється складним і не вимагає значних витрат. Наприклад, виробники безалкогольних напоїв можуть успішно контролювати конкурентну силу постачальників банок з алюмінію, використовуючи більше пластикових контейнерів і скляних пляшок.

З одного боку, постачальникам також важче досягти своїх цілей, якщо одна з галузей промисловості, які вони забезпечують, є їх основним споживачем. В цьому випадку добробут постачальників безпосередньо залежить від добробуту їх основних споживачів. Постачальники відчують необхідність захистити дану галузь промисловості за допомогою розумних цін, підвищеної якості виробів, а також нових товарів і послуг, здатних поліпшити становище їх споживачів, збільшити їх товарообіг і підвищити прибуток. У випадку, якщо фірми тієї або іншої галузі промисловості підтримують тісні виробничі зв'язки з більшістю постачальників, вони можуть отримати відчутну вигоду у вигляді виробів підвищеної якості, своєчасних поставок і зниження витрат на товарні запаси.

*З другого боку, якщо на продукцію постачальників припадає значна частина витрат при виробництві кінцевого виробу, якщо ця продукція грає вирішальну роль в процесі виробництва и/или якщо вона в значній мірі впливає на якість вироблюваних товарів, то конкурентна сила постачальників велика. Це, зокрема, вірно у тому випадку, коли декілька великих компаній-постачальники контролюють виробництво більшої частини продукції своєї галузі і ціни. Більш того, постачальник (або група постачальників) можуть створювати тим більший тиск на споживачів, чим складніше і дорожче перехід від одного постачальника до іншого. Великі постачальники, що мають добру репутацію і все зростаючий попит на свою продукцію, менш схильні до поступок, ніж*

*постачальники, що борються за розширення круга своїх покупців або більш повне завантаження своїх виробничих потужностей.*

*Конкурентна сила постачальників також зростає в тому випадку, якщо вони можуть забезпечити постачання комплектуючих виробів за більш низькими цінами, ніж при виробництві цих виробів самими фірмами-споживачами.* Наприклад, виробники електротехніки, призначеної для робіт поза приміщенням (газонокосарки, ротаційні культиватори, снігоприбиральні машини), вважають, що дешевше придбати невеликі двигуни у інших виробників, ніж виробляти свої власні, тому що необхідна їм кількість дуже мала для того, щоб виправдати капіталовкладення і управляти ситуацією на ринку.

. Виробники невеликих двигунів можуть встановити ціни на свої вироби нижче за витрати виробників електротехнічних товарів, але значно вище за власні витрати, щоб забезпечити добрий прибуток. В таких випадках вплив постачальників великий до тих пір, поки кількість комплектуючих виробів, необхідних споживачу, не зростає настільки, щоб виправдати зворотну інтеграцію. І тоді рівновага сил міняється не на користь постачальника. Чим більш вірогідна загроза зворотної інтеграції в ринки постачальників, тим швидше досягають своїх цілей фірми, проводячи переговори щодо сприятливих умов операцій з постачальниками. Останнім прикладом сильного конкурентного впливу з боку постачальників може служити ситуація, коли постачальники з тієї або іншої причини не мають нагоди проводити або у них немає достатнього сильного стимулу для того, щоб забезпечити поставку виробів відповідної якості. Наприклад, якщо фірми-постачальники поставлятимуть комплектуючі вироби з високим рівнем дефектності або що виходять з ладу, то фірми-виробники готової продукції будуть вимушені нести такі витрати по гарантійному обслуговуванню і заміні дефектних запчастин, що постраждають їх прибутки, репутація і конкурентна позиція на ринку.

**Конкурентна сила покупців.** Конкурентна сила покупців так само, як і постачальників, може коливатися від значної до слабкої. Покупці користуються перевагами в операціях у цілому ряді випадків. *Вони найбільш очевидні, якщо покупці великі, і якщо вони купують значну частку виробів, що випускається підприємством. Чим більші покупці і чим більше кількість виробів, яку вони купують, тим більше їх можливості впливу на хід переговорів з продавцями.* Нерідко великим покупцям вдається добитися поступок в ціні і інших сприятливих умов для себе.

*Покупці виграють і в тому випадку, якщо витрати, обумовлені переходом на конкуруючі вироби або замітники, є низькі.*

*Покупці можуть значно дешевше задовольнити свої запити, якщо продавців багато і обсяг продажів у кожного невеликий. Звернувшись до декількох продавців, а не орієнтуючись на якусь одну марку товару, покупець має додаткові можливості для тиску.*

*. Якщо вироби продавців дійсно ідентичні, то витрати покупців при зміні продавців будуть малі або зведені до нуля, до того ж покупцю значно легше добиваємся знижок від продавця.* Проте, якщо вироби продавців значно відрізняються один від одного, покупці не зможуть перебудуватися без великих для себе витрат.

**Стратегічне значення п'яти конкурентних сил.** Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил.

Для того, щоб проаналізувати конкурентне оточення, розробникам стратегії слід оцінити можливості кожної з п'яти конкуруючих сил. Колективна дія цих сил визначає характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніше дія сил конкуренції, тим нижче колективна рентабельність фірм, що беруть участь в змаганні. Найгостріша конкуренція виникає у тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу приблизно однакову прибутковість або рівну збитковість для переважаючого числа фірм. Структура конкуренції в галузі явно неприваблива з погляду прибутковості, якщо суперництво між продавцями дуже сильне, бар'єри

виходу на ринок низькі, конкуренція з боку продуктів-замінників висока, і як продавці, так і покупці можуть одержувати значні вигоди від участі в операціях. Але якщо конкурентні сили в цілому не справляють значного впливу на положення в галузі, то ця галузь стає благополучною і привабливою з погляду отримання надприбутку.

*Ідеальне конкурентне середовище відносно отримання прибутку — це таке середовище, в якому і постачальники, і покупці мають слабку позицію на торгових переговорах, коли немає хороших замінників, вхідні бар'єри виходу на ринок відносно високі і конкуренція між існуючими продавцями досить помірна. Проте, якщо хоча б деякі з п'яти конкурентних сил достатньо сильні, галузь може бути привабливою з погляду конкуренції тільки для тих фірм, чиє положення на ринку і ринкова стратегія забезпечують достатньо хороший захист проти тиску конкуренції, щоб забезпечити собі можливість одержувати прибуток, що перевищує середній рівень.*

Для того, щоб успішно виступати на ринку, не піддаючи фірму негативній дії конкурентних сил, менеджери повинні розробити стратегії, які:

- 1) ізолюють компанію настільки, наскільки це можливо, від п'яти сил конкуренції;
- 2) вплинуть на закони конкуренція в галузі у вигідному для фірми напрямі;
- 3) забезпечать сильну надійну позицію, що гарантує успіх в конкурентній "грі", що охопила дану галузь промисловості. Менеджери навряд чи зможуть справитися з цією задачею, не уявляючи собі, яка конкуренція в галузі і які перспективи її розвитку. Модель п'яти сил конкуренції — це той інструмент, який допоможе менеджерам вирішити поставлену задачу.

### Питання 3

#### **Прогноз змін в структурі конкурентних сил в галузі і в навколишньому середовищі.**

Економічні характеристики галузі і структура конкурентних сил багато що говорять про середовище, в якому знаходиться галузь, але дають слабоконе уявлення про те, як це середовище може змінюватися. В будь-якій галузі спостерігаються певні тенденції розвитку і з'являються різні нововведення: ці процеси протікають з різною швидкістю і вимушують фірми міняти свою стратегію. Широко відома теорія про стадії економічного зростання галузі допомагає знайти пояснення змінам, проте ці пояснення далеко не повні. Стадії економічного циклу характеризують галузь в цілому, проте існує безліч причин зміни ситуації в галузі і конкуренції в ній крім переходу на нову стадію циклу.

**Концепція рушійних сил.** При всій важливості визначення, на якій стадії знаходиться галузь, для аналізу більш необхідно виявити чинники, важливі для визначення напрямку змін в галузі і рівні конкуренції. Умови в галузі і рівень конкуренції змінюються, оскільки певні сили знаходяться в русі і сприяють або прямо приводять до змін. Сили, які роблять найбільший вплив і визначають характер змін, називають *рушійними*. Аналіз рушійних сил включає два етапи: 1) визначення самих рушійних сил і 2) визначення ступеня їх впливу на галузь.

**Основні рушійні сили.** Багато факторів спричиняють на галузь такий сильний вплив, що їх називають рушійними силами. Одні з них представляють собою щось особливе, інші можуть бути з'єднані в декілька основних груп.

*Зміни в довгострокових тенденціях економічного зростання галузі.* Збільшення або зниження темпів зростання галузі — важливий чинник, оскільки він впливає на співвідношення попиту і пропозиції, на легкість проникнення на ринок і відходу з нього і на те, як складно фірмі добитися

зростання об'єму продажів. Постійне зростання попиту, що зберігається протягом довгого часу, часто привертає на ринок нові фірми і заохочує інвестиції фірм, вже діючих на ринку. На ринку, що звужується, деякі компанії можуть ухвалити рішення про вихід, а що залишилися на ринку — закрити найменш ефективні виробництва і скоротити випуск продукції.

**Зміна у складі споживачів і в способах використання товару.** Демографічні зміни, а також поява нових способів використання товару можуть спричинити зміни в наборі послуг, що надаються споживачам (кредит, технічна допомога, ремонт), викликати зміни в збутовій мережі (ділери, роздрібні продавці), підштовхнути виробників до розширення/звуження номенклатури вироблюваної продукції, змінити сам підхід до реалізації і реклами.

**Впровадження нових продуктів.** Впровадження нових продуктів може розширити коло споживачів, знов дати імпульс розвитку галузі і збільшити рівень диференціації товарів у конкуруючих компаній-продавців. Успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції фірми, звичайно за рахунок конкурентів, прихильних до старих продуктів або зволікаючих з впровадженням своїх новинок. Галузі, де інновації є основною рушійною силою, — це виробництво копіюючого, фотографічного устаткування, відеокамер, комп'ютерів, електронних відеоігор, іграшок, ліків, заморожених продуктів харчування і програмного забезпечення для персональних комп'ютерів і ін.

**Технологічні зміни.** Перевага в технології може корінним чином змінити обстановку усередині галузі, роблячи можливим виробництво нових чи/або кращих товарів з меншими витратами, і відкрити нові перспективи для галузі в цілому. Розвиток технології також впливає на розмір необхідних капіталовкладень, розміри заводу, що забезпечують мінімальний рівень рентабельності, отримання вигод від вертикальної інтеграції, на ефект кривої "навчання — досвід".

**Зміни в системі маркетингу.** Фірми, що впроваджують нові прийоми



маркетингу, можуть стимулювати інтерес до своїх товарів, розширити попит на продукцію всієї галузі, полегшивши придбання товару, збільшити диференціацію продукції та/або понизити вартість придбання одиниці продукції за рахунок ,наприклад, створення власної дилерської мережі або зменшення відсотків по кредиту— все це може змінити позиції конкуруючих компаній або примусити їх внести зміни в свою стратегію.

***Вихід на ринок або відхід з нього великих фірм.*** Вихід іноземних компаній на ринок, на якому раніше домінували місцеві фірми, практично завжди змінює умови конкуренції. Так само, коли велика місцева фірма приходить в іншу галузь, купуючи яку-небудь компанію або створюючи своє власне підприємство, вона, володіючи певним досвідом і ресурсами, привносить нові елементи в конкурентну боротьбу.

Вихід на ринок великої фірми може не тільки викликати перестановку серед конкуруючих компаній, але і спричинити зміни в самому характері конкуренції. Так само вихід з ринку великої компанії змінює структуру конкуренції в галузі, зменшуючи число лідерів; (і, можливо, даючи переваги тим лідерам, які залишаються) і загострює боротьбу фірм, що залишилися, за споживачів компанії, що пішла.

***Розповсюдження ноу-хау.*** У міру того, як розповсюджуються передові методи виробництва, зменшуються конкурентні переваги фірми, що володіє ноу-хау. Таке розповсюдження відбувається через технічні журнали, рекламні видання, в процесі відвідин підприємств делегаціями, переговорів постачальників і споживачів і в результаті звільнення з підприємства кваліфікованих фахівців. Передача технологій також здійснюється шляхом продажу ліцензій або на основі співпраці з компанією, часто закордонною, зацікавленою в подібній технології. Нерідко фірми купують компанії, що володіють необхідною технологією, патентом або виробничими можливостями. Останніми роками перелив технологій через національні межі став однією з найважливіших рушійних сил на все більш глобальних ринках і в конкурентній боротьбі. Чим більший доступ до ноу-хау дістають

компанії з різних країн, тим вище їх здібність до розширення виробництва і лідерства в конкурентній боротьбі. Перелив технологій привів до глобалізації багатьох галузей (наприклад, телекомунікаційної, автомобільної, шинної, по виробництву побутової електроніки, комп'ютерів).

**Зростаюча глобалізація галузі.** Глобалізація галузі може відбуватися з різних причин. Одна або декілька національних фірм можуть діяти відповідно до довготривалої агресивної стратегії завоювання лідируючого положення на світовому ринку. На продукцію галузі раптово може виникнути попит в інших країнах. Можуть бути зняті торгові бар'єри, що дасть можливість більш легкого доступу як на закордонні ринки, так і закордонних виробників на вітчизняний ринок. Перелив технологій може дати можливість більшому числу компаній з більшого числа країн здійснити повномасштабне проникнення на новий ринок. Істотна різниця у вартості праці в різних країнах може з'явитися причиною будівництва промислових підприємств, що спеціалізуються на виробництві трудомісткої продукції, в країнах з низькою середньою зарплатою (середня зарплата в Південній Кореї, в Сінгапурі, на Тайвані, наприклад, складає лише чверть середньої зарплати в США. Багато європейських фірм будують свої підприємства в країнах східної Європи і Азії з метою зниження витрат на зарплатню). Економія на масштабах виробництва також може значно зростати при розповсюдженні діяльності фірми з національного ринку на світовий. Все зростаюча здатність транснаціональних корпорацій (ТНК) передавати з країни в країну продукцію, маркетингові і управлінські ноу-хау із значно меншими витратами, ніж це можуть зробити компанії, діючі тільки в одній країні, дає ТНК великі конкурентні переваги. Наслідком цього є те, що глобалізація міняє умови конкуренції між провідними фірмами галузі, створюючи сприятливу ситуацію для одних фірм і несприятливу для інших. Це робить глобалізацію рушійною силою. Глобалізація частіше за все є рушійною силою в таких галузях, які (а) були пов'язані з природними ресурсами (виробництво нафти, міді і бавовни, наприклад, розкидано по всьому світу), в яких (б) низька

ціна продукції — основна вимога (стає необхідним розміщувати виробництво в країнах, де витрати нижче) і де (в) одна або декілька компаній у пошуках нових ринків, що ростуть, прагнуть захопити позиції на ринках стількох країн, наскільки вистачає їх ресурсів.

***Зміна структури витрат і продуктивності.*** В галузях, де важливе значення грає економія на масштабах виробництва або ефект кривої "досвіду" достатньо сильний, для фірм, що збільшують об'єм виробництва, можливо обігнати конкурентів за рахунок зниження цін. В цьому випадку фірми прагнуть збільшити свою частку ринку, оскільки це стає важливою перевагою, в галузі йде "гонка зростання" і багато компаній прагнуть застосовувати стратегію нарощування об'ємів виробництва. Так само різке збільшення вартості основних чинників виробництва (сировини, зарплати) може викликати боротьбу за надійні джерела поставок за прийнятними цінами або пошук більш дешевих товарів-субститутів. При будь-якій серйозній зміні в структурі витрат або в продуктивності позиції фірм в конкурентній боротьбі можуть різко мінятися.

***Перехід споживацьких переваг від диференційованих до стандартних товарів (або навпаки).*** Іноді споживачі починають вважати, що стандартний товар за вигідною ціною задовольняє їх точно так, як і товари дорогих марок вищого класу. Такі зміни в споживацьких перевагах можуть привести до того, що зростає попит на більш дешеві масові товари і виникає цінова конкуренція. Такий розвиток подій може так сильно вплинути на ринок, що виробники не зможуть зробити нічого, окрім як змагатися в зниженні цін. З другого боку, коли продавці здатні завоювати більше число постійних покупців, впроваджуючи нові моделі, змінюючи їх дизайн, додаючи товару нові функції і аксесуари, створюючи своїй продукції яскравий імідж за допомогою реклами і упаковки, відбувається відхід від стандартної продукції. В цьому випадку задача фірми — зробити свій товар більш відмінним від товарів конкуруючих фірм. Розвиток галузі багато в чому залежить від того, чи викликають сили, діючі в ній, підвищення або зниження інтересу до диференційованих товарів.

***Вплив змін в законодавстві і в політиці уряду.*** Закони приймаються в країні, і дії

уряду можуть викликати великі зміни в поведінці фірм і в їх стратегії. Відмова від державного регулювання може бути основною рушійною силою в таких галузях, як банківська справа, видобування природного газу і нафти, авіаперевезення, телекомунікації і багатьох інших. Введені або вилучені закони можуть значно зменшити або збільшити прибутковість, посилити чи послабити конкуренцію з боку іноземних фірм і т. ін.

***Зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя.*** Поява нових проблем, хвилюючих суспільство, зміна відношення до різних товарів, новий стиль життя — все це могутнє джерело змін в галузі. Турбота споживачів про вміст в продукті солі, цукру, холестерину, генно-модифікованої продукції, хімічних добавок примушують підприємства харчової промисловості упроваджувати нову технологію, переорієнтувати НДДКР і впроваджувати більш здорові продукти. Турбота про безпеку спричиняє за собою зміни в автомобільній промисловості, виробництві іграшок і ін.. Зростання інтересу до здорового способу життя породило цілі нові галузі, тренажери, одяг і взуття для бігу і схвалені міністерством охорони здоров'я засоби для схуднення. Тривога суспільства з приводу забруднення навколишнього середовища впливає на галузі, виробництво в яких пов'язано з відходами, що не переробляються. В перспективі негативне ставлення до куріння є серйозною загрозою для тютюнової промисловості.

***Зменшення впливу чинників невизначеності і ризику.*** Нова галузь, що росте, звичайно характеризується невизначеною структурою витрат і невпевненістю щодо потенційної місткості ринку, розмірів витрат на НДДКР і збутових каналів. Нові галузі притягають, як правило, найзаповзятливіші компанії. З часом, проте, якщо фірми-першопроходці добиваються успіху і невизначеність зменшується, консервативно налаштовані фірми також прагнуть проникнути в дану галузь. Часто компанії, що приходять в галузь к — це достатньо великі компанії, з солідною фінансовою базою. Їх мета — закріпитися в привабливій, зростаючій галузі. На світовому ринку консерватизм характерний для першої стадії глобалізації. Фірми прагнуть

понизити ризик, покладаючись спочатку на експорт, продаж ліцензій, створення спільних підприємств. Потім, у міру того як їх досвід росте і ризик, якому вони піддаються, зменшується, компанії починають діяти більш рішуче, створюючи дочірні компанії і слідуючи стратегії повномасштабної конкуренції відразу в декількох країнах.

Приведений перелік потенційних рушійних сил галузі показує тільки те, що вивчення процесів, що йдуть в ній, лише з погляду стадій зростання — дуже спрощений підхід і що для визначення умов господарювання в галузі необхідно розглянути причини цих процесів.

Проте тоді як велике число чинників робить вплив на галузь, не більше трьох або чотирьох з них можуть бути кваліфіковані як визначальні рушійні сили в тому значенні, що саме вони визначають, як розвивається дана галузь. Аналітики повинні протистояти спокусі розглядати всі протікаючі в галузі процеси як рушійні сили; задача аналізу — вивчення сил, що дійсно примушують галузь змінюватися, виділення основних чинників.

Аналіз рушійних сил має практичне значення при розробці стратегії. По-перше, рушійні сили показують менеджерам, які зовнішні сили робитимуть найбільший вплив на діяльність компанії в найближчі 1—3 роки. По-друге, щоб пристосувати компанію до дії рушійних сил, керівники повинні встановити розміри і наслідки впливу кожній з них, тобто спрогнозувати їх вплив на галузь. По-третє, розробники стратегії повинні адаптувати її до дії рушійних сил.

**Техніка дослідження середовища.** Одним із способів спрогнозувати, які рушійні сили діятимуть в майбутньому, є використання техніки дослідження середовища. Дослідження середовища включає вивчення процесів в області економіки, політики, екології, технології, а також соціальних процесів з тим, щоб визначити тенденції і умови, в яких галузь знаходитиметься в майбутньому. Таке дослідження має на увазі спостереження за всіма новими явищами, ідеями, підходами і екстраполяцію їх можливого впливу на 5—50 років. Наприклад, дослідження середовища

може включати оцінку попиту на електроенергію в 2010-2020 роках, потреби в комп'ютерах на найближчі 20 років або стану лісів в ХХІ столітті з урахуванням попиту, що росте, на папір. Дослідження середовища допомагає менеджерам бути в курсі можливих подій, які можуть серйозно вплинути на стан галузі і створити нові можливості або небезпеки.

Дослідження середовища проводиться за допомогою систематичного моніторингу і вивчення подій, створення сценаріїв і використання методу Дельфі (спосіб, що дозволяє знайти консенсус між оцінками кваліфікованих експертів). Хоча і будучи методом, сильно залежним від кваліфікації експертів і достатньо суб'єктивним, дослідження середовища допомагає керівникам будувати плани на більш довгий період, трансформувати туманні спочатку уявлення в стратегічні задачі.

#### **.Питання 4**

#### **Які компанії мають найсильніші/слабкі конкурентні позиції?**

Наступний крок в ході дослідження структури конкуренції в галузі — це вивчення положення конкуруючих компаній. Один з інструментів порівняння конкурентних позицій фірмотрасли — розробка карти стратегічних груп. Цей аналітичний прийом зв'язує аналіз галузі в цілому і оцінку положення кожної фірми окремо. Його використання найбільш ефективно у тому випадку, коли в галузі діє так багато конкурентів, що практично неможливо всебічно вивчити кожного з них.

*Використання карти стратегічних груп* для оцінки конкурентної позиції фірм, що змагаються. Стратегічна група складається з фірм, що змагаються, з однаковим стилем конкурентної активності і однаковими позиціями на ринку. *Компанії однієї стратегічної групи можуть мати схожість один з одним по різних ознаках: вони можуть випускати схожі види виробів, здійснювати вертикальну інтеграцію однаковою мірою, надавати покупцям аналогічні послуги і технічну допомогу, пропонувати*

*одному і тому ж типу покупців однакові або схожі товари, використовувати одні і ті ж канали розподілу, бути залежними від використання однакової технології и/или здійснювати продаж товару в однаковому ціновому якісному діапазоні. Галузь має тільки одну стратегічну групу, якщо всі продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією. Проте стратегічних груп буде стільки, скільки конкурентів, якщо кожен з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби і займає відособлену позицію на ринку.*

Алгоритм складання карти стратегічних груп і ухвалення рішення про приналежність фірми до конкурентної групи можна представити таким чином:

- Встановити весь спектр характеристик, які відрізняють фірми однієї галузі між собою. Типовими характеристиками є: рівень ціни/якості (високий, середній, низький), географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний), ступінь вертикальної інтеграції (відсутній, часткова, повна), асортиментний набір продукції (широкий, вузький), використання каналів розподілу (один, дещо, все) і набір пропонуванних сервісних послуг (відсутній, обмежений, повний набір сервісних послуг).
- Нанести фірми на карту з двома змінними (по осях карти), використовуючи пари цих різних характеристик.
- Об'єднати фірми, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, в одну стратегічну групу.
- Намалювати кола навкруги кожної стратегічної групи, які повинні бути по діаметру пропорційні частці цієї групи в загальному об'ємі продажів галузі.

Використовуючи приведений алгоритм, можна скласти двомірну карту стратегічних груп.

Для того, щоб нанести на карту розташування стратегічних груп в загальному стратегічному просторі галузі, слід виконати ряд рекомендацій.

По-перше, обидві змінні, що слугують вісями карти, не повинні бути сильно корельовані. У разі сильної кореляції кола на карті розташовуватимуться по діагоналі, і одна із змінних не використовуватиметься зовсім (при оцінці другої змінної дослідники не отримують ніякої нової інформації про конкурентну позицію фірм). Наприклад, якщо компанія з широким асортиментним набором продукції використовує розгалужену мережу каналів розподілу, тоді як компанія з вузьким асортиментним набором використовує один канал, одна із змінних стає зайвою. Облік широкого асортиментного набору продукції в протилежність вузькому набору при визначенні позиції фірм дає таку ж інформацію для складання карти, як і облік числа каналів розподілу. По-друге, змінні, вибрані як осі карти, повинні показувати великі відмінності в позиціях фірми в конкурентній боротьбі за ринок. Це означає, що необхідно визначити, по яких характеристиках конкуруючі фірми відрізняються один від одного, і використовувати ці характеристики як змінні, що служать осями карти, і як основу для ухвалення рішення про приналежність фірм кожній конкурентній стратегічній групі. По-третє, змінні, що використовуються як осі, не повинні бути ні кількісними, ні безперервними величинами. Вони можуть бути дискретними змінними або визначатися як строго обкреслені класи або комбінації. По-четверте, використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальному об'єму продажів фірм, згрупованих в стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи. По-п'яте, якщо як осі може бути використано більше двох змінних, то можна скласти декілька карт, що дають різні уявлення про конкурентні позиції і існуючі взаємодії фірм в галузі. Оскільки немає необхідності вибирати кращу карту, рекомендується експериментувати з різними парами змінних.

Аналіз стратегічних груп допомагає перш за все поглибити розуміння суті конкурентної боротьби. Почати з того, що рушійні і конкурентні сили нерідко роблять сприятливий вплив на одні стратегічні групи і заподіюють шкоду іншим. Фірми, що входять до складу стратегічних груп, які



відчувають на собі негативний вплив, нерідко намагаються переміститися в групу, займаючи більш сприятливу позицію. Результативність такого переміщення залежить від того, високі або низькі бар'єри вступу до вибраної ними групи. Спроби конкуруючих фірм увійти до нової стратегічної групи майже завжди приводять до зростання інтенсивності конкуренції. Якщо відомо, що деякі фірми намагаються змінити свою конкурентну позицію, на карту можна нанести стрілки, вказуючі цільовий напрям руху, що допоможе скласти уявлення про розвиток конкурентної боротьби.

Друге, що можна визначити в процесі аналізу стратегічних груп, це чи були зв'язані відмінності в потенційній прибутковості окремих стратегічних груп з сильною або слабкою ринковою позицією кожної з них. Різна прибутковість може бути обумовлений неоднаковим ступенем тиску з боку постачальників або споживачів і також з боку товарів-субститутів, що проводяться в інших галузях.

Чим ближче один до одного на карті розташовані стратегічні групи, тим сильніше конкурентна боротьба між що входять в них фірмами.

І хоча фірми однієї і тієї ж стратегічної групи є найближчими конкурентами, не менше близькі конкуренти знаходяться в сусідніх групах.

Нерідко фірми стратегічних груп, значно віддалених один від одного на карті, взагалі не конкурують один з одним.

## **Питання 5**

### **Визначення наступних найвірогідніших стратегічних кроків конкурентів.**

Вивчення можливої поведінки найближчих конкурентів є безумовно необхідним. Якщо компанія не звертає уваги на дії своїх конкурентів, вона вступає в конкурентну боротьбу наосліп. Фірма не може переграти своїх суперників, якщо не відстежуватиме їх дії і не матиме нагоди передбачити їх подальші кроки. Як і в шахах, знання наступного ходу супротивника — безцінно.

Стратегія конкурентів і їх вірогідні дії в найближчому майбутньому роблять безпосередній вплив на власні стратегічні рішення компанії: або необхідно зайняти оборонну позицію у відповідь на кроки конкурентів, або використовувати агресію, якщо дії суперників забезпечують таку можливість.

**Визначення стратегії конкурентів.** Найзагальніше уявлення про основних конкурентів може бути отримано достатньо швидко на основі вивчення даних про їх положення в галузі, про стратегічні цілі (на основі даних про їх дії в недавньому минулому), а також про їх основні підходи до ведення конкурентної боротьби.

Для визначення наступних цілей і стратегії конкурентів використовується така схема:

1. Визначається масштаб конкуренції: місцевий, регіональний, національний, міжнаціональний, світовий.
2. Стратегічні наміри:
  - бути домінуючим лідером;
  - витіснити нинішнього лідера з його позицій;
  - бути у числі лідерів галузі
  - бути у першій десятці;
  - просунути на один-два щаблі наверх;
  - отримати перемогу в боротьбі з певним конкурентом (не обов'язково з лідером);
  - утримати позиції;
  - просто вижити.
3. Цілі по досягненню певної частки на ринку:
  - агресивна експансія за рахунок придбання інших фірм і внутрішнього зростання;
  - експансія за рахунок внутрішнього зростання (витіснення фірм-конкурентів і зростання ринкової частки);
  - експансія за рахунок придбання інших фірм;

- утримання існуючої частки ринку (темпи зростання частки ринку дорівнюють темпам зростання галузі);
- скорочення частки ринку для досягнення короткострокових цілей по прибутку (акцент робиться на прибутковість, а не на обсяг реалізації);

#### 4. Конкурентна позиція / ситуація:

- стає сильніше, змінюється;
- компанія добре захищена і здатна захистити свої позиції;
- компанія “застрягла в середині колоди”;
- компанія намагається підсилити свої позиції;
- компанія знаходиться у стані жорсткої конкурентної боротьби, та втрачає свої позиції;
- компанія змінює позицію на ринку таким чином, щоб мати можливість забезпечити собі захист.

#### 5. Тип стратегії:

- наступальна;
- захисна;
- комбінація захисту і наступу;
- агресивна стратегія з високим рівнем ризику;
- консервативна стратегія наслідування.

#### 6. Загальноконкурентна стратегія:

- лідерство по витратам;
- фокусування на ринковому сегменті;
  - покупців з високими доходами
  - покупців з низькими доходами
  - географічна ніша
  - покупців з особливими потребами
  - інша ніша.
- стратегія диференціації з акцентуванням на
  - якість обслуговування
  - технологічні переваги

широкий параметричний ряд, репутацію і імідж фірми інших додаткових переваг для споживача.

- стратегія оптимальних витрат.

Для вивчення намірів конкурентів звичайно буває достатньо використовувати дану схему разом з картою стратегічних груп.

**Визначення фірм, які займатимуть лідируюче положення в галузі в майбутньому.**

Те, які фірми є основними дійовими особами в даний час, є очевидним. Проте, зовсім не обов'язково, що в майбутньому вони збережуть своє положення. Деякі з них можуть вже в даний час втрачати свої позиції або не мають нагоди успішно вести конкурентну боротьбу в майбутньому. Більш дрібні компанії можуть успішно вести наступ проти великих за розмірами, але уразливих конкурентів.

Іноді фірми, довгий час зберігаючи лідируюче положення на ринку, швидко його втрачають; іншим фірмам взагалі не вдається зберегти лідерство на скільки-небудь тривалий термін. Сьогоднішні лідери галузі не обов'язково виявляться такими завтра.

При рішення питання про те, сприятливу або несприятливу позицію займає конкурент для завоювання ринку, необхідно сконцентрувати увагу на оцінці його потенційних можливостей діяти краще або гірше, ніж інші фірми. Звичайно наскільки надійно фірма утримує свою частку ринку в даний час, залежить від стійкості компанії при тиску конкурентів, від того, чи має вона конкурентна перевага або програє в конкурентній боротьбі, а також від вірогідності того, що саме дана компанія стане об'єктом конкурентних нападок з боку інших фірм галузі. Точне визначення того, які конкуренти зміцнюватимуть, а які втрачатимуть позиції на ринку, допомагає фахівцям, розробляючим стратегії, передбачати вірогідні кроки основних конкурентів в майбутньому.

**Прогноз подальших кроків конкурентів.** Визначення вірогідних кроків конкурентів в найближчому майбутньому є найскладнішою, але і найкориснішою частиною аналізу їх діяльності. Вивчення ситуації, в якій знаходяться конкуруючі фірми, — розуміння їх стратегічних намірів, оцінка їх

положення на ринку, визначення того, наскільки їм необхідно укріплювати своє фінансове положення, — може надати істотну допомогу при прогнозуванні вірогідних дій конкурентів. Агресивні конкуренти звичайно роблять які-небудь нові стратегічні кроки.

Конкуренти, задоволені своїм поточним положенням, звичайно зберігають дану стратегію і вносять в неї лише незначні зміни. Становище справ фірм-невдах може бути настільки плачевним, що вони просто вимушені робити нові наступальні або оборонні стратегічні кроки. У зв'язку з тим, що керівництво компаній часто ухвалює рішення, ґрунтуючись на своїх припущеннях про майбутню ситуацію в галузі, а також на своїй думці про положення власної фірми, аналіз публічних заяв керівників компаній-конкурентів часто буває дуже корисним для розуміння їх стратегічного мислення. В подібних публічних заявах може йтися про передбачуваний розвиток ситуації в галузі, про те, які кроки, на думку керівництва компаній, можуть привести до успіху, про оцінку ситуації у власній компанії, про дії компанії у минулому, а також про стиль керівництва компанією. Аналітики також повинні враховувати, чи володіє конкурент достатньою гнучкістю для серйозних стратегічних змін або він в змозі лише слідувати вибраній стратегічній лінії, вносячи в неї мінімальні уточнення.

Для того, щоб передбачити наступні кроки конкурента, аналітик повинен пережити ситуацію на фірмі-конкуренті, зрозуміти образ мислення її керівництва, а також зрозуміти, з набору яких можливих рішень доводиться вибирати керівництву компанії. Ця робота може бути копіткою і тривалою, оскільки аналіз доводиться проводити на основі уривчастої інформації, що поступає з різних джерел.

Проте добре поставлена розвідувальна діяльність по збору інформації про супротивника дозволяє передбачити його дії і підготувати ефективні контрзаходи (можливо, навіть знищити конкурента!) і передбачити його можливі кроки при розробці для своєї фірми якнайкращого плану дій.

## Питання 6

### Визначення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Галузеві фактори успіху (КФУ) — це ті дії по реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути цього), щоб бути конкурентоздатною і добитися фінансового успіху. КФУ — це ті чинники, яким фірми повинні надавати особливу увагу, оскільки вони визначають успіх (або провал) фірми на ринку, її конкурентні можливості, безпосередньо впливаючі на її прибутковість. Наприклад, в пивній промисловості можна виділити наступні КФУ: повне завантаження виробничих потужностей (для мінімізації постійних виробничих витрат в собівартості), розвинена мережа оптових дистриб'юторів (для забезпечення доступу до максимально можливого числа роздрібних торгових крапок), добре продумана реклама (щоб примусити любителів пива пити саме даний сорт пива і таким чином забезпечити його реалізацію через створену мережу оптово-роздрібною торгівлі). В текстильній промисловості особливе значення мають дизайн і забарвлення продукції (щоб зацікавити покупця), низький рівень виробничих витрат (для того, щоб мати нагоду встановлювати привабливі ціни і одержувати прибуток).

При виробництві олов'яних і алюмінієвих консервних банок особливо важливо розташування заводів. Оскільки витрати на транспортування порожніх банок достатньо високі, заводи по їх виробництву повинні бути розташовані недалеко від кінцевих споживачів.

Крім того, важливо розраховувати об'єм випуску для точно визначеної певної території, в межах якої витрати на транспортування є прийнятними (тобто частка на регіональному ринку набагато важливіше за частку на національному ринку). Визначення ключових факторів успіху фірми з урахуванням переважаючих і прогнозованих умов розвитку галузі і конкуренції в ній є найважливішою аналітичною задачею. Принаймні керівництво компанії повинне знати галузь достатньо добре, щоб визначити, що є більш, а що менш важливим для успіху в конкурентній боротьбі. Ті керівники, хто неправильно оцінив вплив факторів на

забезпечення тривалого успіху в конкурентній боротьбі, схильні орієнтуватися на помилкові стратегії або вибирати менш важливі для забезпечення конкурентної переваги цілі. Часто фірми, правильно розуміючи галузеві КФУ, можуть досягти значної конкурентної переваги, враховуючи при реалізації своєї стратегії ключові фактори успіху і забезпечуючи собі перевагу перед конкурентами за допомогою цих чинників. Насправді використання одного або декількох КФУ як наріжний камінь при розробці стратегії компанії часто є мудрим підходом, здатним привести компанію до перемоги.

Ключові фактори успіху в різних галузях різні. Крім того, вони з часом можуть мінятися в одній і тій же галузі під впливом змін загальної ситуації в ній. Нижче представлені основні типи КФУ. Дуже рідко можна в певний момент часу виділити більше трьох-чотирьох ключових факторів успіху в конкретній галузі. І навіть серед цих трьох-чотирьох КФУ звичайно тільки один або два мають найважливіше значення. Проте це може бути актуальним лише на даний момент часу, тому не можна обмежуватись скороченою кількістю КФУ.

Аналітики, таким чином, повинні відмовитися від спокуси включити в перелік КФУ абсолютно всі фактори, оскільки метою визначення КФУ є визначення того, що представляється відносно більш важливим, а що — менш важливим для досягнення успіху в конкурентній боротьбі в певній галузі. Включення в перелік КФУ всіх чинників, що мають хоч якесь значення, ускладнює виконання основного призначення КФУ, а саме залучення уваги керівництва до ключових чинників, які є визначаючими для успіху в конкурентній боротьбі в довгостроковому плані.

### Таблиця 3.. **Типи ключових факторів успіху**

#### **Технологічні КФУ**

- якість наукових досліджень, що проводяться (особливо важливо у високотехнологічних галузях)
- можливість інновацій у виробничому процесі
- можливість розробки нових товарів
- ступінь оволодіння існуючими технологіями

### **Виробничі КФУ**

- низька собівартість продукції (досягнення економії на масштабах виробництва і т.д.)
- якість продукції (зниження кількості дефектів, зменшення потреби в у ремонті)
- високий ступінь використання виробничих потужностей (важливо в капіталомістких галузях)
- вигідне місцезнаходження підприємства, що приводить до економії на витратах по транспортуванню
- доступ до кваліфікованої робочої сили
- висока продуктивність праці (важливо для трудомістких галузей)
- можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів
- можливість виконання замовлень споживачів

### **Реалізаційні КФУ**

- широка мережа гуртових дистриб'юторів/ділерів
- широкий доступ/присутність в точках роздрібною торгівлі
- наявність точок роздрібною торгівлі, що належать компанії
- низькі витрати по реалізації
- швидка доставка

### **Маркетингові КФУ**

- висока кваліфікація співробітників відділу реалізації
- доступна для клієнтів система технічної допомоги при покупці і використанні продукції
- акуратне виконання замовлень покупців (невелика кількість помилок і повернень)
- різноманітність моделей/видів продукції
- мистецтво продажів
- привабливий дизайн/упаковка
- гарантії для покупців (важливі при замовленнях поштою, реалізації нових продуктів і т.д.) ^~



### **Професійні КФУ**

- особливий талант (дуже важливий при наданні професійних послуг)
- ноу-хау в області контролю за якістю
- компетентність в області дизайну (особливо важлива в текстильній промисловості)
- ступінь оволодіння (знання) певною технологією
- здатність (уміння) створювати ефективну рекламу
- здатність швидко переводити нові товари із стадії розробки в промислове виробництво

### **Організаційні КФУ**

- рівень інформаційних систем
- здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється (добре відладжений процес ухвалення рішень, потрібно небагато часу для висновку нових товарів на ринок)
- більший досвід і ноу-хау в області менеджменту

### **Інші КФУ**

- сприятливий імідж/репутація фірми у покупців
- загальні низькі витрати (не тільки виробничі)
- вигідне розташування (особливо важливо для роздрібної торгівлі)
- приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці
- доступ на фінансові ринки (особливо важливий для молодих фірм, що працюють в ризикованих або капіталомістких галузях)
- наявність патентів

### **Питання 7**

**Визначення загальної привабливої і її перспектив по забезпеченню прибутковості вище середнього рівня**

Завершальним кроком аналізу галузі і конкурентної ситуації є оцінка ситуації в галузі в цілому і з'ясування відносної привабливості або непривабливості галузі в найближчій і довгостроковій перспективі.

Якщо зроблено висновок, що дана галузь є привабливою, звичайно береться на озброєння агресивна стратегія зростання і розвитку, що припускає збільшення зусиль на розвиток продажів, здійснення інвестицій для поліпшення виробничих можливостей і оновлення устаткування, що необхідне для зміцнення конкурентних позицій фірми в перспективі. Якщо галузь і умови конкуренції в ній непривабливі, то успішно діючі фірми самі проявлятимуть обережність при інвестуванні, а також робитимуть деякі кроки по захисту своєї конкурентоспроможності і прибутковості в перспективі, і можливо, купувати більш дрібні фірми, якщо ціна буде відповідною. Більш слабкі компанії можуть ухвалити рішення про відхід з галузі або злиття з конкурентами. Більш сильні компанії можуть ухвалити рішення про диверсифікацію в привабливіші сфери діяльності. Компанії, що не відносяться до даної галузі і розглядаючи питання про приєднання до неї, можуть вирішити його негативно і почати пошук інших можливостей.

При визначенні привабливості тієї або іншої галузі важливими є наступні чинники:

- потенціал зростання галузі;
- сприятливий або несприятливий вплив на дану галузь основних рушійних сил;
- можливість приходу в галузь (відходу з галузі) крупних фірм (можлива поява нових фірм знижує привабливість галузі; відхід з ринку крупної фірми або декількох дрібних фірм надає можливість для зростання частки на ринку інших фірм);
- стабільність попиту (залежність попиту від пори року, економічного циклу, зміни смаків споживачів, наявності товарів-субститутів і т.д.);
- посилення або ослаблення дії сил конкуренції;
- серйозність проблем, що стоять перед галуззю в цілому;
- ступінь ризику і невизначеності, пов'язаної з майбутнім розвитком галузі;

- ррст або зниження прибутковості галузі як результат існуючих умов конкуренції і рушійних сил.

Як правило, вважається, якщо в конкретній галузі існує перспектива отримання прибутку більш високої, ніж в середньому по інших галузях, то цю галузь можна вважати привабливою. Якщо рівень можливого прибутку нижче, ніж в середньому по інших галузях, то така галузь неприваблива. Проте буде помилкою ділити галузі на привабливі і непривабливі в буквальному розумінні. Привабливість галузі - поняття відносне, а не абсолютне, і рішення про ті або інші шляхи розвитку залежать від можливостей і стану компанії. Компанії, "сторонні" для даної галузі, можуть, вивчивши її середовище, визнати для себе недоцільним перехід в неї; вони можуть знайти більш привабливі з погляду прибутковості сфери діяльності. В той же час фірма, що займає в цій галузі вигідні позиції, може, вивчивши ту ж інформацію, прийти до висновку про те, що галузь є привабливою, оскільки сама фірма володіє достатніми ресурсами і конкурентними можливостями, щоб скористатися вразливістю більш слабких конкурентів, завоювати велику частку ринку, забезпечити собі сильну позицію лідера і збільшувати швидкими темпами зростання доходів і прибутку. Таким чином, привабливість галузі завжди повинна оцінюватися з позиції конкретної фірми. Галузі, не привабливі для компаній, що не працюють в них, привабливі для фірм самих цих галузей. Середовище галузі, не привабливе для слабких конкурентів, може бути привабливий для сильних. Тоді як фірми, що приймають рішення про перехід в яку-небудь галузь, можуть розглядати перераховані чинники і враховувати відповіді на перші шість питань, відповіді на які допоможуть оцінити привабливість галузі, компанії, вже працюючі в ній, повинні брати до уваги ряд додаткових чинників:

- конкурентну позицію фірми в галузі і вірогідну її зміну — посилення або ослаблення (явний лідер в малопривабливій галузі може працювати достатньо прибутково);
- можливість фірми користуватися вразливістю більш слабких конкурентів (тобто можливість перетворювати несприятливу ситуацію в галузі в

- сприятливу ситуацію для окремої компанії);
- здатність компанії захищатися від впливу чинників, що роблять галузь малопривабливою;
  - ступінь впливу роботи фірми в даній галузі на можливість досягнення успіху в інших галузях, де у фірми є ділові інтереси.-

## **АНАЛІЗ СТАНУ КОМПАНІЇ**

Аналіз стану компанії концентрується на п'яти питаннях:

1. Наскільки ефективна діюча стратегія?
2. В чому сила і слабкість компанії, яка у неї є можливості і що представляє для неї загрозу.
3. Чи є ціни і витрати компанії конкурентоздатними?
4. Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Щоб відповісти на ці питання, експерти використовують чотири аналітичні інструменти: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат і оцінку конкурентоспроможності. Це основні інструменти стратегічного управління, і вони дозволяють виявити і плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійне становище компанії на ринку і чи вимагає модифікації існуюча стратегія.

### **1 Визначення ефективності діючої стратегії.**

Щоб оцінити, наскільки добре реалізується існуюча стратегія, керівник повинен почати з усвідомлення того, що таке стратегія . Перше, що необхідно з'ясувати, це місце компанії серед конкурентів — чи спробує вона захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції або концентрує свої зусилля на певних групах споживачів і ринкових нішах. Іншим важливим моментом є межі конкуренції компанії в галузі — скільки рівнів каналів розподілу

вона використовує (один, декілька або всі можливі); розміри і відмінності географічних ринків, на яких працює фірма, і груп споживачів, на яких вона орієнтується. Функціональні стратегії компанії в області виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів також характеризують ділову стратегію фірми. Крім того, компанія могла тільки що провести зміни (наприклад, зниження цін, посилення рекламної кампанії, вихід на новий географічний ринок або злиття з конкурентом), які є невід'ємною частиною її стратегії і метою яких є забезпечення певних конкурентних переваг і/або кращої конкурентної позиції. Дослідження і оцінки раціональності кожної складової стратегії — кожного кроку по зміні свого положення в порівнянні з конкурентами і кожного функціонального підходу — роблять більш зрозумілою, очевидною стратегію, що використовується компанією.

Хоча є свої плюси в оцінці стратегії з якісної точки зору (її повнота, внутрішня узгодженість, логічне обґрунтування і те, наскільки вона відповідає ситуації), кращим свідомством того, наскільки ефективна вибрана стратегія, є стратегічне і фінансове становище компанії за останній час (в даному випадку оцінка проводиться на базі кількісних показників).

Найочевиднішими показниками стратегічного і фінансового становища компанії є:

- 1) ринкова частка компанії і її місце в галузі;
- 2) підвищуються або знижуються розміри прибутку і які вони в порівнянні з відповідними показниками конкурентів;
- 3) тенденція зміни чистого прибутку на інвестиції;
- 4) чи ростуть продажі компанії швидше або повільніше, ніж ринок в цілому;
- 5) розмір кредитів;
- 6) репутація фірми в очах споживачів, її імідж;
- 7) чи є компанія лідером в технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів і т.д.

Чим краще справжнє положення компанії в цілому, тим менше потрібні їй радикальні зміни стратегії. Чим слабше справжнє положення компанії, тим більш

критичному аналізу повинна бути підданий її стратегія. Нестійке становище є звичайно ознакою слабкої стратегії або її поганої реалізації, або і того і іншого разом.

## **2 Сила і слабкість компанії, її є можливості і загрози.**

Оцінку внутрішнього середовища фірми — її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і загроз звичайно називають SWOT-аналізом. Це легкий у вживанні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення компанії. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах).

### ***Визначення сильних і слабких сторін***

**Сила** — це те, в чому компанія досягла успіху, або якась особливість, що надає їй додаткові можливості. Сила може полягати в навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають фірмі переваги на ринку (наприклад, кращий товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, добре відома товарна марка)

. Сила може також бути результатом створення альянсу або спільного підприємства з партнером, що має досвід або потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

**Слабкість** — ця відсутність чогось важливого для функціонування компанії або те, що їй не вдається (порівняно з іншими), або щось, що ставить її в несприятливі умови. Слабкі сторони залежно від того, наскільки вони важливі в конкурентній боротьбі, можуть зробити компанію вразливою, а може й ні. Нижче наведений ряд чинників, які менеджер повинен враховувати при визначенні сильних і слабких сторін фірми.

Табл. 3

### ***Потенційні внутрішні сильні сторони***

- повна компетентність в ключових питаннях ;
- адекватні фінансові ресурси ;
- хороше враження, що склалося про компанію у покупців;
- визнаний лідер ринку ;
- функціональна стратегія, що добре пропрацює;
- економія на масштабах виробництва;
- уміння уникнути (хоча б в деякій мірі) сильного тиску з боку конкурентів;
- власна технологія;
- більш низькі витрати (перевага по витратах)
- кращі рекламні кампанії;
- досвід в розробці нових товарів;
- перевірений і кваліфікований менеджмент;
- великий досвід (випередження по кривій досвіду);
- кращі можливості виробництва ;
- чудові технологічні навички та інше

### ***Потенційні внутрішні слабкі сторони***

- відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку
- застаріле устаткування
- низька прибутковість через...
- недолік управлінського таланту і уміння
- відсутність певних здібностей і навиків в ключових областях діяльності
- стратегія компанії погано зарекомендувала себе
- внутрішні виробничі проблеми
- відставання в області досліджень і розробок
- дуже вузький асортимент продукції
- негативний імідж на ринку
- погана збутова мережа
- незадовільна організація маркетингової діяльності
- недолік грошей на фінансування необхідних змін в стратегії
- собівартість кожного виробу вище, ніж у основних конкурентів

- інше

### ***Потенційні зовнішні можливості фірми***

- здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки або нові сегменти ринку
- шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольнити більше потреб клієнтів
- здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау для випуску нової продукції або в нових видах вже випущеної продукції
- вертикальна інтеграція (вперед або назад)
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках
- ослаблення позицій фірм-конкурентів
- можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку
- поява нових технологій та інше

### ***Потенційні зовнішні загрози***

- вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами
- зростання продажів продуктів-субститутів
- повільне зростання ринку
- несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів
- дорогі законодавчі вимоги
- висока залежність від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу
- зростаюча вимогливість покупців і постачальників
- зміна потреб і смаків покупців
- несприятливі демографічні зміни
- інше

Коли внутрішні сильні і слабкі сторони компанії виявлені, обидва списки повинні бути ретельно вивчено і оцінено. Деякі сильні сторони компанії більш важливі, ніж інші, оскільки вони грають більш важливу роль в діяльності фірми, в конкурентній боротьбі і у формуванні її стратегії. Так само деякі слабкі



сторони можуть виявитися фатальними для компанії, тоді як інші не дуже важливі або можуть бути легко виправлені.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: Сильні сторони — це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони — пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 безумовно небажано), а також в тому, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс у бік активів.

З погляду формування стратегії сильні сторони компанії важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії і конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувати на їх основі успішну стратегію, то керівництво компанії повинне терміново створити базу, на якій ця стратегія могла б ґрунтуватися.

В той же час успішна стратегія повинна бути направлена на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою, заважають її діяльності або не дають їй використовувати привабливі можливості. Принцип тут простий: організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні, слабкі сторони компанії і її конкурентні можливості. Ризиковано слідувати стратегічному плану, який неможливо повністю реалізувати, використовуючи наявні ресурси і досвід компанії, або виконанню якого перешкоджають її слабкі сторони. Як правило, менеджери повинні будувати стратегію компанії на тому, що краще всього виходить у неї, і уникати стратегій, успіх яких у великій мірі залежить від сфер діяльності, в яких компанія слабка або її можливості не перевірені.

**Головні переваги.** Одним з професійних секретів першокласного стратегічного управління є перетворення ноу-хау в області технології виробництва і маркетингу в ключові достоїнства, що підвищують конкурентоспроможність компанії. Головною перевагою компанії є те, що вона робить особливо добре в порівнянні з конкурентами.

Насправді головними перевагами компанії можуть бути: висока виробнича майстерність, що забезпечує випуск продукції високої якості; ноу-хау в створенні і функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень; можливість забезпечити краще післяпродажне обслуговування; унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів; надзвичайні можливості по розробці нової продукції; кращі здібності по організації продажів і демонстрації товарів; досконале володіння важливою технологією; глибоке розуміння потреб і смаків споживачів; їх вивчення і оцінка нових тенденцій розвитку ринку; надзвичайно ефективна збутова система, видатні здібності в роботі з клієнтом в області нових вживань продукту; досвід в об'єднанні безлічі технологій для створення цілих сімейств нових товарів. Звичайно головна перевага була пов'язана з досвідом і майстерністю в здійсненні певних видів діяльності або з розмахом і глибиною технологічних можливостей (технологічні ноу-хау); вона полягає в людях (в співробітниках компанії), а не в статті активів балансу.

Важливість головних переваг для розробки стратегії визначається тим, що вони: 1) посилюють здатність компанії знаходити певні ринкові можливості; 2) можуть забезпечити компанії конкурентна перевага на ринку; 3) можуть стати основою стратегії.

Легше отримати конкурентну перевагу, коли компанія володіє головними достоїнствами в сферах, важливих для досягнення успіху на ринку, а у її конкурентів таких достоїнств немає, і для їх досягнення необхідні як фінансові витрати, так і витрати часу. Головні достоїнства, таким чином, є цінним конкурентним активом, здатним стати джерелом успіху фірми.

### **Визначення зовнішніх загроз (небезпек) і можливостей**

Ринкові можливості багато в чому визначають стратегію компанії. Насправді, менеджери не в змозі вибрати стратегію розвитку, відповідну положенню компанії без попередньої оцінки всіх можливостей галузі, а також темпів зростання і потенційної прибутковості, яку кожна з них забезпечує. Залежно від

умов галузі можливості можуть бути як багатообіцяючими, так і безперспективними, змінюючись від дуже привабливих (абсолютно необхідно їх використовувати) до майже не представляючих для фірми інтересу (в самому кінці списку пріоритетів компанії).

Оцінюючи можливості галузі і ранжируючи їх привабливість, менеджери повинні пам'ятати, що інтереси галузі і інтереси компанії — це не завжди одне і те ж. Не кожна компанія має достатньо хороші позиції, щоб використовувати всі існуючі у галузі можливості: одні компанії є більш конкурентоздатними, ніж інші, а якісь можуть взагалі безнадійно вибути з боротьби або обмежуватися більш скромною роллю. Слабкі і сильні сторони компанії, а також здатність конкурувати дозволяють їй використовувати одні можливості краще, ніж інші. Найвигіднішими для фірми є ті можливості галузі, які забезпечують максимальне зростання прибутку компанії, при яких фірма має найбільші конкурентні переваги, а також які є прийнятними для компанії у фінансовому відношенні. Можливості галузі, які фірма не в змозі реалізувати, є ілюзією.

Часто на добробут фірми негативно серйозно впливають певні чинники зовнішнього середовища. Загрозу можуть представляти: поява більш дешевих технологій; впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту; вихід на ринок, що є оплотом вашої фірми, іноземних конкурентів з низькими витратами або з продукцією значно вищої якості; нові правила, що завдають вашій компанії більшого збитку, ніж іншим; вразливість при підвищенні процентних ставок; можливість поглинання більш крупною фірмою; несприятливі демографічні зміни; несприятливі зміни курсів іноземних валют; політичні зміни в країні, де компанія має свої філіали, і т.д. Вище був приведений також перелік чинників, на які слід звертати увагу при визначенні зовнішніх загроз і можливостей фірми.

Можливості і загрози не тільки впливають на положення компанії, але і вказують на необхідність стратегічних змін. Щоб відповідати положенню компанії, стратегія повинна:

- 1) бути націлена на використання перспектив, відповідних можливостям

компанії, і

2) забезпечувати захист від зовнішніх загроз.

Таким чином, SWOT-аналіз — це щось більше, ніж вправа по заповненню чотирьох табличок. Важливою частиною SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і загроз їй, а також висновки про положення компанії і необхідності стратегічних змін.

Після складання таблиці SWOT незайвим буде відповісти на наступні питання про стратегію компанії:

- Чи має компанія які-небудь сильні сторони або головні достоїнства, на яких могла б ґрунтуватися стратегія
- Чи роблять слабкі сторони компанії її вразливою в конкурентній боротьбі чи/або чи позбавляють вони компанію можливості використовувати певні перспективи галузі? Які слабкі сторони повинна згладити стратегія?
- Які можливості галузі може використовувати компанія з своїми ресурсами і досвідом, щоб реально розраховувати на успіх? Які можливості галузі є якнайкращими з погляду фірми? (Пам'ятайте, що можливості, які неможливо реалізувати, — це ілюзія).
- Яких загроз якнайбільше повинне побоюватися керівництво і до яких стратегічних змін воно повинне вдатися, щоб забезпечити надійний захист?

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис.1).

	Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище	Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

*поле СіМ* — потребує заходів підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

*поле СіЗ* — передбачення заходів використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

*поле СлМ* — розробка заходів подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

*поле СлЗ* — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки заходів як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Треба мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певне їх ранжування на коротко- та довгострокові дії.

Якщо керівництво компанії не знає її сильних і слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, відповідну положенню фірми. Тому SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки цього положення.

### **3. Визначення конкурентоспроможності цін і витрат компанії.**

Менеджери компанії часто приголомшені, коли конкурент знижує ціну до "неймовірно низького рівня" або коли на ринок виходить нова компанія з дуже низькими цінами. Проте конкурент може і не проводити "демпінгову політику", купуючи собі частку ринку або роблячи відчайдушні спроби забезпечити продажі: просто його витрати можуть бути достатньо низькими.

Одним з найкрасномовніших показників стратегічного становища компанії є конкурентоспроможність її цін і витрат по відношенню до конкурентів. Порівняння витрат особливо важливо для сфери виробництва товарів широкого споживання, де всі продавці пропонують покупцям однакові споживацькі цінності і цінова конкуренція грає найважливішу роль, а на ринку лідирують компанії з низькими витратами. Але навіть в тих галузях, де товари диференційовані, а нецінова конкуренція грає таку ж роль, як і цінова, компанії вимушені тримати витрати на рівні витрат своїх конкурентів і, збільшуючи витрати і підвищуючи ціни, створювати товари, що мають для покупців додаткову цінність. Конкуренти звичайно постачають свої товари кінцевим споживачам, несучи при цьому різні витрати. Відмінності у витратах у конкурентів можуть бути викликані:

- Відмінністю в цінах на сировині, комплектуючі, енергію і інші товари, куплені у постачальників.
- Відмінностями в технологій і віком устаткування. (Річ у тому, що конкуренти

звичайно оновлюють устаткування в різний час, а значить їх підприємства мають різну технологічну продуктивність і різні постійні витрати. Звичайно старе устаткування має меншу продуктивність, але якщо на його монтаж було витрачено мало засобів або воно дешеве, то цілком може конкурувати по витратах з сучасним устаткуванням. Щоб з'ясувати дійсне становище, це питання треба детально аналізувати.)

- Відмінностями у виробничих витратах, які можуть бути пов'язані з економією на масштабі виробництва, залежною від підприємства, ефектом кривої навчання і досвіду, різним рівнем оплати праці, різними рівнями продуктивності, різними витратами на адміністративний апарат, різними рівнями оподаткування і іншими чинниками.
- Відмінностями в рівні залежності конкурентів від інфляції і від зміни обмінних курсів іноземних валют (що трапляється в глобальних галузях, де підприємства конкурентів знаходяться в різних країнах).
- Відмінностями у витратах на маркетинг, продаж і просування товару, а також у витратах на рекламу.
- Відмінностями у витратах на транспортування товару, що надходить і відправляється.
- Відмінностями у витратах на збутову мережу (витрати і надбавки дистриб'юторів, оптових і роздрібних продавців, пов'язаних з доставкою товару від виробника кінцевому споживачу).

Для того, щоб компанія була конкурентоздатною, її витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. Тоді як певна різниця у витратах виправдана, якщо товари конкурентів істотно були диференційовані, ринкова позиція фірм з високими витратами уразлива тим більше, чим значніше за її витрату перевищують витрати безпосередніх конкурентів.

## Стратегічний аналіз витрат і ланцюжок цінностей

Компанія повинна знати, як співвідноситься її ціна з цінами конкурентів. Тут використовується стратегічний аналіз витрат. Стратегічний аналіз витрат концентрує увагу на зіставленні витрат фірми і її конкурентів.

**Концепція ланцюжка цінностей.** *Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, визначальна діяльність, функції і процеси по розробці, виробництву, маркетингу, доставці і підтримці продукту або послуги. Ланцюжок цінностей, створююча вартість діяльність, починається із забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, складання і випуску продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам.*

### Основна діяльність

1. Матеріально-технічне забезпечення — види діяльності, витрати і активи, пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, компонентів, товарів від продавців; приймання, зберігання і сортування продукції постачальників; контроль; управління матеріально-технічними запасами.
2. Виготовлення — види діяльності, витрати і активи, направлені на перетворення потоку сировини в кінцевий продукт (виробництво, збірка, упаковка, забезпечення функціонування устаткування, установка, сертифікація якості товару, захист навколишнього середовища)
3. Доставка товару до споживача — види діяльності, витрати і активи, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця (складування кінцевого продукту, обробка замовлення, складання розкладу, відвантаження, транспортування).
4. Продажі і маркетинг — види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до зусиль з продажу, реклами і просування товарів на ринок, маркетингових досліджень і планування, підтримці дилерів і дистриб'юторів.
5. Обслуговування (сервіс) — види діяльності, витрати і активи, призначені для забезпечення допомоги покупцями в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні і ремонті, для технічного сприяння, інформування покупців і



розгляду скарг.

### **Допоміжна діяльність**

1. Розвиток досліджень і розробок продукції, технологій і систем — види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до процесу дослідження і розвитку продукту, сам процес, поліпшення процесу проектування, розробка необхідного устаткування, розвиток матзабезпечення, системи телекомунікацій, комп'ютерні розробки, нові можливості баз даних, розвиток комп'ютерної системи підтримки.
2. Управління людськими ресурсами — види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до найму працівників, підготовки, розвитку і соціального забезпечення персоналу, відносини між працівниками, підвищення професіоналізму (майстерність).
3. Загальне управління — види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до загального керівництва, бухгалтерії і фінансів, юридичних питань, безпеки і охорони конфіденційності, інформаційної системи управління, і інші функції вищого керівництва.

Ланцюжок цінностей компанії відображає набір зв'язаних між собою напрямів діяльності і функцій, виконуваних усередині фірми . Цей ланцюг визначає межі прибутку, оскільки надбавка до витрат фірми по створенню вартості звичайно включається в підсумкову ціну (або повні витрати споживача), сплачувану покупцями — отримання вартості, перевищуючої витрати на її створення, є основною метою бізнесу.

Розкладаючи операції, вироблювані компанією, на стратегічно пов'язані дії і напрями діяльності, можна краще зрозуміти структуру витрат фірми і визначити їх основні елементи. Кожний вид діяльності в цьому ланцюжку був пов'язаний з витратами і зв'язує у свою чергу активи. Співставивши виробничі витрати компанії і активи з кожним окремим видом діяльності в ланцюжку, можна оцінити витрати по них. Витрати фірми при виконанні кожної дії можуть бути збільшені або скорочені під впливом двох типів чинників: *структурних* (економія на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду, технологічні вимоги, інтенсивність

капіталовкладень, широта товарного асортименту) і *виконавських* (наскільки відкрита робоча сила для постійного удосконалення, позиції персоналу і організаційні можливості фірми по забезпеченню якості продукту і виробничого процесу, період циклу по випуску нового продукту на ринок, використання існуючих потужностей, чи достатньо ефективно були налагоджені справи всередині самої фірми, а також наскільки ефективно працює компанія з постачальниками и/или клієнтами з метою зниження своїх витрат).

Розуміння ланцюжка цінностей компанії вимагає розуміння наступних моментів:

- Чи намагається вона добитися конкурентних переваг шляхом:
  - 1) зниження витрат (в цьому випадку зусилля керівництва компанії по зниженню витрат по всіх ланцюжку цінностей повинні бути особливо очевидні), або
  - 2) диференціації (в цьому випадку менеджери можуть навмисно витратити більше зусиль і коштів з метою розвитку необхідних для диференціації напрямів діяльності). або
  - 3) створення продукції, яка б оптимальним чином поєднувала добру якість і нижчі, ніж у конкурентів ціни ( в цьому випадку менеджери повинні спрямовувати зусилля як на створення якісної продукції, так і на зниження витрат).
- Формування витрат в кожній ланці ланцюга і то, як витрати на виконання одного виду діяльності впливають на витрати в решті ланок.
- Чи надає зв'язок між видами виробничій діяльності в ланцюжку цінностей фірми можливість для зниження цін (наприклад, японські виробники відеотехніки виявилися в змозі понизити ціни з 1300 дол. в 1977 р. до менш ніж 300 дол. в 1984, перемістивши основну увагу з більш ранньої ланки в ланцюзі цінностей, розробки продукту на більш пізню ланку — виробництво і вирішивши радикально зменшити кількість складових).

Проте стратегічний аналіз витрат і оцінка конкурентоспроможності компанії (з погляду витрат) передбачають не тільки зіставлення витрат на включені в

ланцюжок цінностей конкурентів види діяльності. Конкуруючі компанії часто розрізняються за ступенем своєї вертикальної інтеграції. Зіставлення ланцюжків цінностей частково інтегрованих і повністю інтегрованих конкурентів вимагає уточнення відмінностей в масштабах здійснюваної діяльності. Більш того, неконкурентоздатні ціни можуть формуватися за рахунок діяльності, виконуваної постачальниками або системою просування готового товару до кінцевого споживача. Постачальники або дистриб'ютори можуть мати надмірно високий рівень витрат або розмір прибутку, що піддає ризику конкурентоспроможність компанії, навіть якщо усередині самої фірми витрати на її господарську діяльність достатньо конкурентоздатні.

Наприклад, визначаючи конкурентоспроможність витрат фірми Michelin, що поставляє автомобільні покришки, в порівнянні з фірмами Goodyear і Bridgestone, необхідно враховувати не тільки, наскільки низькі або високі виробничі витрати компанії Michelin в порівнянні з її конкурентами. Якщо покупець повинен заплатити 400 дол. за комплект покришок компанії Michelin і лише 350 дол. за аналогічний товар фірм Goodyear і Bridgestone, то різниця в 50 дол. може складатися не тільки з більш високих виробничих витрат (відображаючи, можливо, додаткові зусилля компанії Michelin на створення покришок поліпшеної якості з більш високими характеристиками), але також і з 1) різниці у вартості сировини і компонентів (тобто різниці в цінах, по яким виробники автопокришок закупають продукцію у своїх постачальників, а також 2) різниці в ефективності, витратах і надбавках оптово-роздрібної мережі компанії Michelin в порівнянні з компаніями Goodyear і Bridgestone. Таким чином, визначаючи, наскільки ціни і витрати компанії є конкурентоздатними з погляду кінцевого споживача, необхідно оцінювати діяльність постачальників і дистриб'юторів і їх витрати разом з витратами фірми-виробника.

Як видно на прикладі з покришками, ланцюжок цінностей фірми-виробника включає ланцюжок цінностей постачальників на початку і ланцюжок цінностей кінцевих споживачів або дистриб'юторів в кінці. Точна оцінка конкурентоспроможності компанії на ринках кінцевих споживачів передбачає, що

менеджери компанії знають і розуміють весь процес створення вартості (всю систему), а не тільки ланцюжок цінностей своєї фірми. Щонайменше це означає, що вони беруть до уваги ланцюжки цінностей постачальників і дистриб'юторів (якщо такі є). Враховувати ланцюжок цінностей постачальників є необхідним через те, що їх діяльність направлена на створення і постачання продукції, що використовується в ланцюжку цінностей компанії; якість продукції постачальників і витрати на її виробництво впливають на загальні витрати компанії і/або на її можливості диференціації. Все, що робить компанія для зниження витрат постачальників або збільшення ефективності їх роботи, може послужити причиною підвищення конкурентоспроможності самої компанії. Ланцюжки цінностей системи розподілу (дистриб'юторів) необхідно враховувати, оскільки:

- 1) витрати і дохід компаній-дистриб'юторів входять в ціну, сплачувану кінцевим споживачем;
- 2) діяльність таких фірм впливає на задоволеність покупця продукції. Більш того, фірма може підвищити свою конкурентоспроможність, беручи на себе виконання функцій, що мають сприятливу дію на ланцюжок цінностей споживачів (підвищують цінність товару для споживача). Наприклад, деякі виробники алюмінієвих консервних банок побудували завод поряд з пивоварнею і поставляли банки прямо на конвеєр в пивоварні. Результатом же стала значна економія на організації виробництва, перевезенні і зберіганні запасів як у постачальників, так і у пивоварень.

Кожна галузь має свій специфічний ланцюжок цінностей. Так ланцюжок цінностей для целюлозно-паперової промисловості (вирощування лісу, вирубка, приготування целюлози, виробництво паперу, друк, видання) відрізняється від ланцюжка цінностей для виробництва побутового устаткування (виробництво частин і компонентів, складання, оптова торгівля, роздрібний продаж), і т.ін.

**Вдосконалення інформаційної бази для стратегічного аналізу витрат.** Вимоги, що пред'являються до інформації, необхідної для аналізу ланцюжка цінностей, можуть бути дуже значними. Звичайно аналітик повинен перетворити

бухгалтерські дані про витрати фірми у витрати на виконання певних видів діяльності. Відповідний рівень розукрупнення залежить від економічного змісту і від того, наскільки доцільно проводити в рамках всієї фірми порівняння по витратах для конкретних операцій в протилежність якому-небудь виду діяльності в цілому. Ухвалюючи рішення про ступінь розукрупнення, слід керуватися тим, що доцільно оцінювати у витратах по операціях, які мають різний економічний зміст, і по видах діяльності, витрати на які складають значну частку або зростаючу в загальних витратах фірми.

Традиційно в бухгалтерському обліку витрати визначаються на основі широкого спектру витрат — зарплата робітників і службовців, премії працівникам, матеріали, відрядження, дослідження і розробки, амортизація, інші постійні витрати. Визначення витрат по видах виконуваної діяльності має на увазі співвідношення цих витрат із специфічними видами виконуваної діяльності. Це також має на увазі вдосконалення оцінки витрат по операціях, виконуваних в ланцюжках цінностей постачальників і клієнтів, що знаходяться на самому початку і в кінці системи ланцюжків цінностей. Визначення позиції фірми відносно собівартості в порівнянні з конкурентами потребує визначення витрат на виконання певних операцій по кожному окремому конкуренту — це вищий рівень майстерності в розвідці конкурентних переваг. Проте, не дивлячись на складність процесу визначення витрат по кожному виду діяльності окремо і на неточність деяких оцінок, результат, одержуваний у вигляді даних про витрати певних внутрішньофірмових операцій і функцій, а також про конкурентоспроможність витрат в порівнянні з конкурентами, робить даний метод могутнім зряддям стратегічного менеджменту.

***Найважливіше практичне значення аналіз ланцюжка цінностей має для виявлення співвідношення позиції фірми і її конкурентів відносно витрат. Для цього необхідне пряме зіставлення витрат кожного конкурента по виробництву, поставці товару або послуги певній групі покупців або на конкретний сегмент ринку з витратами інших конкурентів. Масштаби переваг/недоліків фірми у відношенні собівартості можуть змінюватися від***

*операції до операції в технологічному ланцюжку, від однієї групи споживачів до іншої (якщо використовуються різні канали розподілу) і від одного географічного ринку до іншого (якщо витрати міняються залежно від географічного регіону).*

Оцінка витрат є основним засобом, за допомогою якого менеджер визначає, наскільки ефективно виконуються в компанії певні види діяльності, чи знаходяться витрати фірми на одному рівні з витратами конкурентів, а також які саме внутрішньофірмові види діяльності необхідно поліпшити. Це також дозволяє виявити фірму, яка виконує певні види діяльності найкращим чином, а потім перейняти їх технологію або, вірніше, удосконалювати на базі її технології виконання різних операцій.

### **Вибір стратегії для досягнення конкурентоспроможності компанії по витратах**

Аналіз ланцюжка цінностей може багато сказати про конкурентоспроможність фірми. Однією з фундаментальних основ стратегічного аналізу витрат є те, що конкурентоспроможність компанії залежить від того, наскільки ефективно за конкурентів вона управляє своїм ланцюжком цінностей. Вивчення складових ланцюжки цінностей власної компанії і порівняння її з конкурентами показує, хто і скільки має переваг/недоліки у витратах і які компоненти на це впливають. Подібна інформація є визначальною при розробці стратегії по усуненню недоліків або створенню переваг по витратах.

В ланцюжку цінностей фірми є три головні ланки в, де можуть спостерігатися істотні відмінності у витратах конкуруючих компаній: в частині, зв'язаній

- 1) з постачальниками,
- 2) з діяльністю всередині компанії
- 3) з оптовими або роздрібними торговцями.

Якщо причина дуже високих в порівнянні з конкурентами витрат знаходиться в першій або третій ланках ланцюжка цінностей, то фірма зможе відновити

конкурентоспроможність, якщо розширить свої власні операції (проведе вертикальну інтеграцію “вперед” або “назад”). Якщо причина дуже високих витрат полягає головним чином в товарах, придбаних у постачальників (перша ланка ланцюжка), то фірма може виправити положення за допомогою наступних дій:

- Обговорити з постачальниками більш вигідні ціни.
- Працювати з постачальниками, щоб допомогти їм досягти більш низьких витрат.
- Здійснювати інтеграцію "назад", щоб отримати контроль над товарами, які купуються, і їх вартістю,
- Спробувати використовувати більш дешеві товари-замінники.

- Постаратися краще управляти зв'язком між ланцюжками цінностей постачальників і самої фірми. Наприклад, тісна координація між фірмою і її постачальниками дозволить забезпечити поставку "точно в строк", що скоротить запаси матеріалів на складах і витрати на внутрішню логістику фірми і одночасно дозволить її постачальникам заощадити на зберіганні продукції, транспортуванні і графіку поставок. Це забезпечить обопільну вигоду і для фірми, і для постачальників (на відміну від ситуації, коли виграш фірми означає програш для її постачальника).

- Спробувати компенсувати високі витрати в даній ланці ланцюга, знижуючи їх в інших ланках.

Далі пропонуються можливі шляхи зниження високих витрат в третій ланці ланцюжка:

- Примусити дистриб'юторів і інших торговців скоротити різницю між собівартістю і продажною ціною.
- Працювати в тісному контакті з учасниками каналу розподілу для знаходження взаємовигідних можливостей зниження витрат. Виробник шоколаду знає, що, відвантажуючи свою продукцію в рідкому вигляді і забезпечуючи її транспортування в спеціальних автоцистернах замість того, щоб поставляти шоколад в 10-фунтових плитках, його фірма скорочує

витрати споживача—виробника шоколадних цукерок на розпаковування і розчинення шоколаду, а також виключає свої власні витрати на відливання шоколадних плиток і їх упаковку.

- Перейти до більш економічної стратегії розповсюдження товарів, включаючи інтеграцію "вперед".
- Спробувати компенсувати високі витрати в даній ланці, знижуючи їх в інших ланках ланцюга.

Якщо причина високих витрат криється в діяльності самої компанії (середня ланка ланцюга), то, щоб відновити паритет по витратах, вона може використовувати будь-який з наступних дев'яти стратегічних підходів:

- Скоротити внутрішній бюджет компанії і раціоналізувати операції.
- Поліпшити методи роботи і технологічний процес (збільшити продуктивність роботи, підвищити коефіцієнт використання активів, підвищити ефективність ключових видів діяльності і інші способи поліпшення управління витратами).
- Спробувати зовсім прибрати з виробничого процесу етапи з високими витратами, поліпшивши системи ланцюжків цінностей (наприклад, використовуючи абсолютно інші технологічні підходи або, можливо, передаючи ланцюжки цінностей дистриб'юторів і маркетинг безпосередньо кінцевим споживачам).
- Перемістити високовитратні види діяльності в ті географічні райони, де вони можуть бути здійснені дешевше.
- Проаналізувати, чи можуть певні операції бути здійснені дешевше підрядчиками, ніж самою компанією.
- Інвестувати засоби в ресурсозберігаючі технології (автоматизація, робототехніка, гнучкі виробничі системи, комп'ютерний контроль).
- Займатися вдосконаленням етапів технологічного процесу з найвищими витратами, якщо інвестиції в нове устаткування або підприємство вже зроблені.
- Спростити дизайн товару і зробити його більш економічним для



виробництва.

- Спробувати компенсувати високі витрати в цій ланці ланцюга, знижуючи їх в інших ланках.

#### **4. Визначення міцності конкурентної позиції компанії.**

Використання концепції ланцюжків цінностей і інших інструментів стратегічного аналізу витрат для визначення конкурентоспроможності компанії необхідне, але цього недостатньо. Більш глибока оцінка проводиться відносно конкурентної сили і конкурентної позиції компанії. Елементами такої оцінки є дослідження того:

- 1) наскільки міцно компанія утримує свою конкурентну позицію в даний час;
- 2) перспективи зміцнення або ослаблення конкурентної позиції при збереженні вживаної в даний час стратегії;
- 3) яке місце займає компанія серед основних конкурентів;
- 4) чи має компанія в даний час конкурентні переваги або відстає по рівню конкурентоспроможності від основних конкурентів;
- 5) здатність компанії захищати свою позицію в контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

#### **Таблиця 4.. Показники сильних і слабких сторін в конкурентній позиції компанії**

##### ***Ознаки конкурентної сили***

- Важливі головні достоїнства
- Велика частка на ринку (або лідируюче положення на ринку)
- Лідируюча або відмітна стратегія
- Кількість споживачів і поліпшення відношення споживачів до фірми і її продуктів
- Компанія визначає тенденції на ринку краще, ніж її конкуренти

- Компанія входить до стратегічної групи з найвдалішим положенням на ринку
- Компанія концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку
- Сильно диференційовані товари
- Низькі витрати.
- Рівень прибутку вище, ніж в середньому на ринку
- Компанія володіє технологічною і інноваційною перевагою
- Творчий, готовий до змін менеджмент
- Компанія готова отримати вигоду із сприятливої ситуації

### ***Ознаки конкурентної слабкості***

- Компанія зіткнулася з конкурентними недоліками
- Конкуренти захоплюють її частку на ринку
- Зростання доходів нижче, ніж в середньому по ринку
- Брак фінансових ресурсів
- Репутація компанії у споживачів падає
- Компанія входить до стратегічної групи з положенням, що погіршується, на ринку
- Положення компанії слабке в найперспективніших областях
- Високі витрати
- Компанія дуже мала, щоб робити вплив на ринок
- Компанія не в силах протистояти загрозі поглинання
- Низька якість товарів
- Брак умінь і здібностей в основних областях

Але менеджерам недостатньо лише визначити області зміцнення або ослаблення конкурентної позиції. Необхідно з'ясувати, чи має компанія конкурентні переваги (або навпаки) по відношенню до основних конкурентів, а також чи є можливість зміцнення ринкової позиції компанії і збільшення ефективності її діяльності в рамках вживаної в даний час стратегії.

Менеджери можуть почати оцінку міцності конкурентної позиції компанії з порівняльної оцінки по відношенню до основних конкурентів, враховуючи не

тільки витрати, але і такі важливі з погляду конкуренції показники, як якість товару, споживацькі послуги, фінансову стійкість, технологічні можливості, тривалість товарного циклу (час, необхідний для перетворення ідеї в продукт і потім в ринковий товар). недостатньо лише визначити рівень витрат компанії, потрібно провести ще і комплексний порівняльний аналіз всіх стратегічно важливих аспектів бізнесу компанії.

## **Оцінка конкурентної сили**

^

Самий продуктивний спосіб визначення того, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, — це кількісна оцінка в порівнянні з суперниками кожного з ключових чинників успіху і кожного істотного індикатора конкурентної сили. Велику частину інформації стосовно оцінки конкурентного положення фірми можна отримати з попередніх досліджень. В процесі аналізу галузі і конкурентного аналізу виявляються ключові фактори успіху і конкурентні критерії, які і ділять учасників ринку на лідерів і аутсайдерів. Дослідження конкурентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

Першим кроком є складання списку ключових факторів успіху в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (звичайно достатньо 6-10 показників).

На другому кроці проводиться оцінка фірми і її конкурентів по кожному показнику. При цьому переважно використовувати шкалу від 1 до 10, але можна користуватися оцінками сильніше (+), слабкі (—) і приблизно однаково (=), якщо інформації недостатньо і кількісна оцінка буде дуже суб'єктивною.

Третій крок є підсумовуванням оцінок сильних сторін кожного з суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок — висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми сильніші або слабші.

Високі оцінки показників, що характеризують конкурентну силу, говорять про сильну конкурентну позицію і наявність конкурентної переваги. Навпаки, низькі

оцінки в цьому випадку свідчать про слабку конкурентну позицію і про конкурентні недоліки.

В табл. 4. наведено два приклади оцінки конкурентної сили. В першому прикладі використовуються незважені оцінки. В цьому випадку передбачається, що кожний ключовий чинник успіху і конкурентної сили однаково важливі. Якщо врахувати, що різні фактори мають різне значення, то це треба врахувати наданням факторам різної ваги для розрахунку

Компанія, яка має найвищу оцінку по даному чиннику, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою компанії і оцінками її конкурентів.

Таблиця 4.4. Приклад незваженої і зваженої оцінок конкурентної сили

(Шкала оцінок: 1 — дуже погано; 10 — дуже добре)

**Оцінки конкурентної сили**

КФУ силы	оцінка	Вага а озна ки	ВАТ „ABC”	1страте гічна група	2страте гічна група	3страте гічна група	4страт егічна група	5страте гічна група
<i>Якість НДДКР</i>		0.12	6/0.72	10/1.2	10/1.2	3/0.36	5/0.6	7/0.84
<i>Ступінь оволодіння існуючими технологіями</i>		0.06	8/0.48	10/0.6	9/0.54	9/0.54	8/0.48	9/0.56
<i>Якість продукції.</i>		0.08	7/0.56	10/0.6	8/0.64	8/0.64	8/0.64	7/0.56
<i>Високий ступінь використання виробничих потужностей.</i>		0.05	7/0.35	9/0.45	8/0.40	10/0.5	6/0.3	6/0.3
<i>Доступ до кваліфікованої робочої сили.</i>		0.07	6/0.42	10/0.7	9/0.63	7/0.49	7/0.49	6/0.42
<i>Можливість виготовлення широкої гами моделей.</i>		0.06	8/0.48	10/0.6	80.48	10/0.6	7/0.42	6/0.36
<i>Широка мережа гуртових дистриб'юторів</i>		0.1	8/0.8	10/1	9/0.9	6/0.6	7/0.7	3/0.3
<i>Спроможність</i>								

<i>швидко переводити нові товари стадію серійного випуску.</i>	<i>в</i>	<i>0.1</i>	<i>8/0.8</i>	<i>10/1</i>	<i>9/0.9</i>	<i>7/0.7</i>	<i>6/0.6</i>	<i>5/0.5</i>
<i>Спроможність швидко реагувати на зміну ринковій ситуації</i>	<i>в</i>	<i>0.1</i>	<i>7/0.7</i>	<i>10/1</i>	<i>8/0.8</i>	<i>7/0.7</i>	<i>6/0.6</i>	<i>5/0.5</i>
<i>Значний досвід у галузі менеджменту</i>		<i>0,08</i>	<i>8/0,64</i>	<i>10/0,8</i>	<i>10/0,8</i>	<i>7/0,56</i>	<i>6/0,48</i>	<i>5/0,4</i>
<i>Незважена бальна оцінка</i>		<i>100</i>	<i>73</i>	<i>99</i>	<i>88</i>	<i>74</i>	<i>66</i>	<i>59</i>
<i>Зважена бальна оцінка</i>		<i>1</i>	<i>5,95</i>	<i>7.95</i>	<i>7.29</i>	<i>5.69</i>	<i>5.31</i>	<i>4.84</i>

Підсумовування оцінок компанії по всіх факторах дає загальну оцінку. Чим вище загальна оцінка компанії, тим міцніше її конкурентне становище. Чим більше розрив між загальною оцінкою компанії і загальними оцінками конкурентів, тим більше конкурентна перевага компанії. Таким чином, загальна оцінка компанії ABC — 73 бали показує, що її конкурентна перевага над конкурентом 4 (його загальна оцінка балів) наявна, а перед конкурентом 1 (його оцінка 99 балів) ця компанія поступається.

Система зважених оцінок сили фірми досконаліша, ніж система незважених оцінок, якій властивий серйозний недолік: всі показники конкурентної сили передбачаються в ній однаково значущими (важливими).

Більш правильним буде використовувати систему зважених оцінок, оскільки різні показники конкурентної сили неоднаково важливі.

В табл. 4.4 наведений приклад оцінки конкурентної сили компанії ABC з використанням систем зважених оцінок. Зауважимо, що місця у разі використання систем незважених і зважених оцінок розподілилися по-різному. В прикладі з використанням зважених оцінок компанія ABC займає третє місце завдяки добрим оцінкам по трьом найвагомійшим чинникам, а

конкурент 3 займає четверте місце. По незваженим оцінкам конкурент 3 має третє місце, а компанія ABC - четверте. Таким чином, зважуючи важливість факторів, що характеризують силу фірми, можна отримати зовсім інші результати, ніж при використуванні незважених оцінок.

При виробництві споживацьких товарів, наприклад, головним показником конкурентної сили практично завжди є більш низькі, ніж у конкурентів, витрати. В галузях з високою диференціацією товарів найважливішими факторами конкурентної сили є популярність марки, об'єм реклами, репутація якості і можливості каналів розповсюдження. В системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу залежно від того, наскільки важливим він нам представляється для формування конкурентного успіху. Найважливіший чинник може бути оцінений значно вище, якщо він є більш важливим, ніж інші.. У будь-якому випадку сума ваг повинна дорівнювати 1,0.

Зважені оцінки розраховуються шляхом множення оцінки компанії по даному показнику конкурентної сили (використовуючи бальну шкалу від 1 до 10) на її вагу (наприклад, оцінка в 6 балів, помножена на вагу даного фактора 0,12, дає зважену оцінку 0,72). І компанія має по даному показнику конкурентну перевагу, розмір якої кількісно виражається різницею між її оцінкою і оцінками конкурентів. Сума зважених оцінок по всіх показниках конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних зважених оцінок показує, у яких конкурентів найсильніше або слабке положення і наскільки велика конкурентна перевага одних компаній над іншими.

Наведена система оцінки конкурентної сили дозволяє зробити корисні висновки про положення компанії в порівнянні з її конкурентами. Оцінки показують положення компанії порівняно з конкурентами по кожному фактору, виявляючи таким чином, де вона сильна і де слабка, і по відношенню до кого. Окрім цього, загальна оцінка конкурентної сили дозволяє судити про те, чи має компанія конкурентна перевага або конкурентне відставання в порівнянні з

кожною з суперників. Компанія з найвищою оцінкою конкурентної сили має чисту конкурентну перевагу над кожним конкурентом. Знання слабких і сильних сторін компанії необхідне для вироблення стратегії, здатної поліпшити її становище по відношенні до конкурентів в довгостроковій перспективі. В цілому ж компанія повинна прагнути перетворити свої сильні конкурентні сторони на конкурентні переваги і ухвалювати стратегічні рішення, здатні захистити її від конкурентних недоліків. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найвразливіший при конкурентній атаці і які його найслабші сторони. Коли компанія володіє значною конкурентною силою в областях, в яких конкуренти слабкі, має сенс подумати про наступ, щоб використовувати слабкості конкурентів.

### **5. З якими стратегічними проблемами стикаються фірми?**

Заключною аналітичною задачею є визначення стратегічних питань, на яких повинен концентруватися менеджмент при формуванні ефективного стратегічного плану дій. Менеджери повинні вивчити всі результати, отримані в процесі проведеного аналізу; екстраполювати розвиток стану компанії на перспективу; точно визначити, на чому необхідно зосередити увагу. Не можна принижувати значення цього кроку (цих дій). Без чіткого формулювання проблем, без їх усвідомлення менеджери не можуть приступити до розробки стратегії — хороша стратегія повинна містити план зі всіх стратегічних питань, що вимагають рішення.

Для того, щоб точно вказати питання, на рішення яких повинна зосередитися компанія, менеджери повинні взяти до уваги наступне:

- Чи прийнятна сьогодення стратегія фірми для даної галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил конкуренції?
- Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі в майбутньому?
- Чи хороший захист проти п'яти конкурентних сил пропонує існуюча стратегія — особливо проти тих, вплив яких може посилитися?

- В яких ситуаціях сьогоднішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз і внутрішніх слабкостей?
- Чи можуть наступальні дії одного або декількох конкурентів пошкодити компанії? Якщо так, то де і як?
- Чи має компанія конкурентні переваги або вона повинна працювати, щоб подолати конкурентні недоліки?
- Які сильні і слабкі сторони сьогоднішньої стратегії?

Чи необхідні додаткові дії, щоб знизити витрати, отримати вигоду з існуючих можливостей, посилити конкурентне положення компанії.

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може компанія продовжувати реалізацію своєї базової стратегії, внівши в неї лише незначні зміни, або вона повинна бути повністю переглянута.

Чим краще стратегія фірми була пристосована до зовнішнього оточення і внутрішнього стану компанії, тим менше необхідності в значних змінах її стратегії. З другого боку, якщо сьогоднішня стратегія не в повній мірі відповідає вимогам майбутнього, то головною задачею для менеджерів повинне стати вироблення нової стратегії.

Література.



1. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М., 1997
3. Лайм Фазй, Роберт Ренделл. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ.- М.: Альпака Бизнес Букс,2004- 608с.
4. . Портер Майкл Е П Стратегія конкуренції/Пер з англ.-К.Основи.1998 390с.
5. . Портер Майкл Е П Международная конкуренция.М.1993
6. .Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. “ЮНИТИ”, 1998. – 576 с.
7. .Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. “ЮНИТИ”, 2003. – 576 с.
8. ..Харилло Карлос Х. Стратегическая логика. Логическая основа решения стратегических проблем бізнеса/ Пер. з англ.;.- Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс, 2005.- 800с.
9. . Экономическая стратегия фирмы: Учеб.пособие / под ред. А.П. Градова. – СПб, 1995.