

ВИКОРИСТАННЯ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ ОЗНАК ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

© Михальчишин Н.Л., 2009

Охарактеризовано сутність сильних та слабких ознак підприємства та визначено їхнє практичне застосування у формуванні конкурентної політики суб'єктів господарювання, зокрема, під час вирішення проблем входження на нові ринки. Виявлено вплив реалізації конкурентної політики на стратегію поведінки суб'єктів господарювання, а також залежність конкурентної стратегії від виду та ступеня конкуренції на товарних ринках, ринкового становища суб'єктів господарювання та їхньої здатності визначати умови функціонування ринку.

The strengths and weaknesses parties of enterprise are characterizes, their practical using in the formation of competition policy of business persons, separately in decision problems of entering at the new markets are in the article. The influence realization competition policy in the strategy behavior of business persons, the dependence of the competitive strategy of the type and degree of competition at the product market, the market position of business persons and their ability to determine the condition function market are detected.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку товарних ринків суб'єкти господарювання змушені обирати ті чи інші стратегії своєї поведінки, орієнтуючись на тенденції розвитку конкуренції, ринкові позиції конкурентів, а за їх відсутності – на власну конкурентну політику, реалізуючи яку, суб'єкт господарювання уникатиме здійснення порушень конкурентного законодавства і, зокрема, застосування щодо нього санкцій антимонопольних органів. Формулюючи стратегію поведінки вибір суб'єктів господарювання варіює між проконкурентною та промонопольною поведінкою, що безпосередньо залежатиме від вагомості сильних і незначимості слабких ознак.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему визначення сильних та слабких ознак тривалий час досліджували фахівці у галузі конкурентоспроможності, стратегічного аналізу. Так, О.Є. Кузьмін, Ж.В. Поплавська, Л.С. Шевченко, В.І. Торкатюк, Н.А. Кизим та інші науковці обрали предметом своїх досліджень взаємозв'язок конкурентних переваг та конкурентоспроможності фірми, Р.М. Грант розглядає конкурентні переваги у контексті стратегічного аналізу. Необхідність визначення та оцінювання сильних та слабких ознак продиктована важливістю обрання конкурентної стратегії, яку в межах структурного аналізу досліджує М. Портер. Однак за результатами аналізу існуючих досліджень можна зробити висновок, що недостатньо уваги надавалось співвідношенню сильних та слабких ознак у контексті формування та реалізації конкурентної політики суб'єктів господарювання.

Цілі статті. Формування конкурентної політики суб'єкта господарювання безпосередньо залежатиме від ринкового становища підприємства, сильних та слабких ознак. Потреба у реалізації такої політики виникає у разі визначення можливостей входження на нові ринки, обрання стратегії поведінки на тому чи іншому ринку. Оцінювання сильних/слабких ознак, шансів/загроз за методом Сааті у контексті визначення стратегії поведінки суб'єкта господарювання до та після впровадження конкурентної політики дасть змогу позиціонувати такого суб'єкта на товарному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для входження на нові ринки підприємству необхідно оцінити свої сильні та слабкі ознаки з врахуванням шансів та загроз, які існують у зовнішньому середовищі. Досліджування проблем фірм, які намагаються увійти на нові для них сектори, показують, що їхні стратегії змінюються залежно від природи самих бар'єрів [3], а також від співвідношення сильних та слабких ознак. Таке оцінювання дасть змогу виявити ті можливі типи поведінки на товарних ринках, дотримуючись яких підприємство формуватиме конкурентні відносини з дотриманням конкурентного законодавства. Шанси трактують як позитивні чинники зовнішнього середовища, які організація повинна використати для зміцнення своєї позиції. Загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, мають бути під постійним контролем керівництва з метою уникнення чи зменшення їхнього впливу на організацію. Сильні ознаки є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити, зокрема, зі сильних ознак найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів. Використання сильних ознак, на думку Р. Гранта, дасть змогу гарантувати максимально ефективне використання ресурсів [2, с. 169]. Слабкі ознаки не обов'язково являють собою недоліки у функціонуванні підприємства, однак для підвищення економічної ефективності компанії повинні здійснювати управління своїми основними слабкими ознаками. Так, одним із способів управління, на думку Р. Гранта, є розвиток компаніями нових здібностей [2, с. 177]. Зокрема, як традиційні виокремлюються такі підходи: злиття і поглинання, стратегічні альянси, розвиток нових здібностей, послідовність виробництва продукції, управління процесом.

Із вищезазначених способів управління слабкими ознаками з огляду на положення теорій конкуренції та монополії злиття та поглинання є одними із найімовірніших способів вчинення антиконкурентної поведінки. Загалом із зростанням сильних ознак компанії посилюють свої ринкові становища, отримують поряд із конкурентними перевагами також і ринкову владу, а у разі істотної конкурентної переваги порівняно з іншими учасниками ринку такі фірми отримують можливість захопити домінуючі частки на ринку, що може стати причиною порушень конкурентного законодавства. Якщо ж участь у злитті чи поглинанні зумовлена можливістю посилити своє фінансове становище і залишитись на ринку, а не витіснити через такі інтеграційні дії інших учасників з ринку, то управління слабкими ознаками підприємства у такий спосіб не нестиме загрозу добробуту суспільства. Необхідно враховувати, що слабкі ознаки можуть бути важливими у конкурентній боротьбі та стати причиною вразливості [5, с. 158]. Тому для формування конкурентної політики потрібно визначити як сильні ознаки, тобто можливість впливати на ринкову ситуацію, так і слабкі ознаки, під час управління якими підприємства можуть не дотримуватись принципів конкурентної боротьби та формування конкурентних відносин на товарних ринках.

Оцінювання сильних та слабких ознак порівняно з шансами та загрозами можливе завдяки використанню SWOT-аналізу. Якщо проаналізувати сильні і слабкі ознаки конкурентів за цим методом, то можна виявити чи сильні ознаки конкурентів достатньою мірою є основою для їх конкурентних переваг. Якщо сильні ознаки є цікавими з погляду можливості відтворення таких переваг, то слабкі ознаки становлять інтерес з погляду забезпечення стійкості власних конкурентних переваг підприємства, що аналізується. Як аналіз власних сильних ознак і можливостей підприємства, так і оцінювання сили й слабкості конкурентів доцільно виконувати в розрізі окремих видів конкурентних переваг (економічні, техніко-технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові, соціально-психологічні й природнокліматичні, географічні та екологічні). Саме такий підхід дасть змогу глибше проаналізувати існуючі й перспективні сфери, у яких може бути створено або посилено конкурентні переваги підприємства [4, с. 176].

Визначаючи стратегію фірми та утримання конкурентної переваги, потрібно враховувати такі фактори:

- цілі, до яких прагнуть люди та управлінці – якщо в країні такі цілі збігаються із джерелами конкурентної переваги, то існує значний ефект;
- структура власності;
- індивідуальні цілі – система винагород, заохочень, мотивів, соціальні цінності, орієнтація на працю, ставлення суспільства до багатства;

- вплив національного престижу та національних пріоритетів; деякі галузі, завдяки наявній кон'юнктурі ринку, можуть бути негласно проголошені національними галузями, отже, сюди намагатиметься потрапити кваліфікованіша частина населення (національний престиж);
- конкуренція на внутрішньому ринку – жодна фірма, що завоювала лідерство на світовому ринку, не досягла його, не перемігши насамперед на внутрішньому ринку. Гостра конкуренція на внутрішньому ринку стимулює вихід фірми за кордон, сприяє пошуку зовнішніх ринків. Внутрішня конкуренція не дозволяє національним фірмам, звинувачуючи у своїх невдачах іноземців, шукати державну підтримку. До того ж та сама конкуренція на внутрішньому ринку змушує активно шукати зовнішній збут за умови достатньої конкурентоспроможності товару [7, с. 33].

Визначення сильних та слабких ознак під час формування конкурентної політики насамперед залежить від виду конкуренції. Так, конкуренція на ринку приладобудування є поведінкова та функціональна [6, с. 21], оскільки ведеться боротьба за споживача через задоволення його потреб, а також існує суперництво нового інноваційного ринку зі старим, внаслідок чого значний вплив на розвиток конкуренції мають нові використовувані у виробництві технології. Щодо структурної конкуренції, то з огляду на суб'єктів господарювання, що діють на цьому товарному ринку, кожен з них спеціалізується на окремому його товарному сегменті і задовольняє потреби окремих спеціалізованих споживачів, а отже, як така структурна конкуренція не ведеться.

До впровадження конкурентної політики для досліджуваного підприємства, яке здійснює свою діяльність на ринку приладобудування характерними були:

- сильні ознаки: виробництво під замовлення; технології відповідно до вимог ГОСТУ; гарантія якості продукції у виробничому процесі; слабкі ознаки: відсутній відділ маркетингу; залежність зростання обсягів продаж від стабільного зростання економіки; недостатнє фінансування впровадження нових технологій;
- шанси: посилення ринкового становища через інтеграцію з конкурентом ВАТ “Мікро-прилад”; вихід на нові зовнішні ринки збуту; пошук нових джерел фінансування; загрози: зміна у технічних стандартах; посилення конкурентної боротьби; зміна виробничих технологій, в яких використовується продукція підприємства

Зміст конкурентної політики, яку реалізуватиме суб'єкт господарювання, для вирішення проблем входження на нові ринки передбачає виконання таких рекомендацій, як участь у маркетингових домовленостях з іншими підприємствами галузі; укладення угод про технологічну участь; створення винаходів та топографічних інтегральних мікросхем; участь у стратегічному альянсі.

Після впровадження конкурентної політики на досліджуваному підприємстві змінюються аналізовані параметри так:

- сильні ознаки: масове виробництво; технології відповідно до вимог ГОСТУ; гарантія якості продукції у виробничому процесі;
- слабкі ознаки: відсутній відділ маркетингу; залежність обсягів продаж від спільного використання технологій; недостатня участь в інноваційних проектах, фінансованих державою;
- шанси: посилення ринкового становища через захоплення нових ринкових ніш; вихід на міжнародні ринки збуту; тривала участь у стратегічному альянсі;
- загрози: зміна у технічних стандартах; недооцінювання платоспроможності інвесторів; зміна правового поля щодо надання податкових пільг на інноваційну діяльність.

Очікуваним результатом реалізації вищенаведених заходів є зміна стратегії конкурування суб'єкта господарювання, оскільки зміниться співвідношення шансів/загроз та сильних/слабких ознак (див. табл. 1, 2).

З огляду на результати розрахунків (див. табл. 1, 2) для підприємства після впровадження конкурентної політики найкращою буде конкурентна стратегія, яка дає можливість скористатися існуючими у зовнішньому середовищі шансами, але зобов'язує підприємство тримати під контролем свої слабкі ознаки, намагаючись їх посилити. В окремих випадках можна використовувати і агресивну

стратегію. До впровадження конкурентної політики реалізація цих стратегій для суб'єкта господарювання була не вигідною, оскільки підприємство не займало істотного ринкового становища, конкурентоспроможність та показники рентабельності були незначними. Натомість на підприємстві реалізовували захисну стратегію, оскільки зважаючи на свою фінансову нестабільність, це підприємство не могло бути активним учасником ринкових відносин.

Таблиця 1

Підсумки аналізу взаємодії сильних/слабких ознак та шансів і загроз для суб'єкта господарювання до впровадження конкурентної політики

| | Шанси | Загрози |
|----------------|--|--|
| Сильні сторони | <p>Махі-махі Стратегія агресивна Σдобутків = 4,8 Σінтеракцій = 7</p> | <p>Махі-міні Стратегія консервативна Σдобутків = 5,3 Σінтеракцій = 8</p> |
| Слабкі сторони | <p>Міні-махі Стратегія конкурентна Σдобутків = 3,6 Σінтеракцій = 5</p> | <p>Міні-міні Стратегія захисна Σдобутків = 5,6 Σінтеракцій = 8</p> |

Таблиця 2

Підсумки аналізу взаємодії сильних/слабких ознак та шансів і загроз для суб'єкта господарювання після впровадження конкурентної політики

| | Шанси | Загрози |
|----------------|--|--|
| Сильні сторони | <p>Махі-махі Стратегія агресивна Σдобутків = 5,4 Σінтеракцій = 8</p> | <p>Махі-міні Стратегія консервативна Σдобутків = 4,8 Σінтеракцій = 7</p> |
| Слабкі сторони | <p>Міні-махі Стратегія конкурентна Σдобутків = 5,5 Σінтеракцій = 8</p> | <p>Міні-міні Стратегія захисна Σдобутків = 4,8 Σінтеракцій = 7</p> |

Вибір суб'єктом господарювання конкурентної стратегії безпосередньо залежатиме і від ступеня конкуренції на товарних ринках, яка за ідеальних умов функціонування ринкової системи забезпечує [1, с. 45]: формування "справедливих" ринкових цін на товари/послуги, що відповідають рівновазі попиту та пропозиції; вирівнювання доходності капіталу між різними сферами (галузями), видами діяльності, перетікання капіталу в найефективніші з них; "природний" відбір найефективніших технологій, виробників, і тим самим витіснення неефективних з ринку; постійні зусилля виробників з підвищення своєї конкурентоспроможності завдяки поліпшенню якості, зниженню витрат входження на нові ринки збуту тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування конкурентної політики суб'єктами господарювання є складовою державної конкурентної політики, реалізація якої дає змогу сформувати конкурентну ринкову економіку. Визначивши значення мікрорівня для формування засад функціонування національної економіки є можливим виявлення конкурентної поведінки окремих суб'єктів господарювання, їх конкурентної стратегії як мікрочастин, з яких складаються ринкові, конкурентні відносини. Надаючи таке вагоме значення суб'єкту господарювання, постає необхідність якісного аналізу здатності окремого суб'єкта бути активним учасником конкурентних відносин, формотворчою часткою під час створення та підтримання конкурентного середовища на товарних ринках. Визначення конкурентності у поведінці суб'єктів господарювання передусім вимагатиме виявлення його сильних та слабких ознак, на основі яких і формуватиметься

конкурентна політика окремого суб'єкта господарювання. Якщо йдеться про таку політику, то на відміну від державного рівня, вона враховує ті типи поведінки, які не суперечитимуть вимогам конкурентного законодавства, принципам ведення конкурентної боротьби. Суб'єкти господарювання повинні використовувати сильні ознаки з метою підвищення якості продукції, оптимізації використання наявних ресурсів, але в жодному разі не для витіснення конкурентів з ринку через створення високих бар'єрів входження. Що ж до слабких ознак, то для більшості підприємств, в яких ці ознаки перевищують сильні, існує проблема виживання на товарних ринках. Здійснюючи управління слабкими ознаками суб'єкти господарювання можуть використовувати різні інтеграційні стратегії, внаслідок чого повинна координуватись конкурентна поведінка, а не обмежуватись, не допускатись чи усуватись конкуренція на товарних ринках.

Оцінювання сильних та слабких ознак тією самою мірою, як і формування конкурентної політики, залежатиме від відкритості ринку для входження нових конкурентів, від висоти бар'єрів входження та виходу з ринку. Якщо для ринку властиві такі бар'єри, то вплив сильної чи слабкої ознаки на ринкову поведінку підприємства буде значно посилюватись. За присутності вхідних бар'єрів суб'єкти господарювання зі сильними ринковими позиціями набуватимуть значної ринкової влади, яка в майбутньому може перетворитись на домінуючу, а згодом і на монопольну. Така ситуація можлива у разі, коли поєднуються сильні ринкові позиції із незначною конкуренцією або ж з її відсутністю. У разі коли для окремого суб'єкта господарювання переважатимуть слабкі ознаки, то за істотних вихідних бар'єрів такий суб'єкт не матиме змоги залишити неефективний для нього ринок, реструктуризуватись чи інакше перепрофілюватись, а натомість життєвий цикл його розвитку дійде до стадії банкрутства. Формування та реалізація конкурентної політики суб'єкта господарювання з врахуванням сильних та слабких ознак дає змогу посилити вже існуючі сильні та послабити слабкі ознаки, змінити стратегію підприємства із захисної, агресивної чи консервативної на конкурентну стратегію, реалізація якої дасть змогу підприємству бути активним учасником конкурентних відносин.

Розглядаючи проблему використання сильних та слабких ознак під час формування конкурентної політики, доцільним є дослідити вплив цих ознак суб'єкта господарювання на здатність вчиняти порушення конкурентного законодавства. За результатами таких досліджень можливо довести доцільність реалізації конкурентної політики суб'єктами господарювання.

1. *Влияние конкуренции и антимонопольного регулирования на процессы экономической модернизации в России / Под ред. С.Б. Авдашевой, В.Л. Тамбовцева. – М.: ТЕИС, 2005. – 334 с.*
2. *Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Пер. с англ. Под. ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 560 с.*
3. *Доленко Л.Х. “Бар'єри входу” і стратегія підприємств // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип. 14. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 38–42.*
4. *Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія. – Харків: ВД “ИНЖЕК”, 2008. – 352 с.*
5. *Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: Монография / Л.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим, А.Л. Шутенко. – Харків: ВД “ИНЖЕК”, 2008. – 240 с.*
6. *Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т. 3. – 556 с.*
7. *Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. – К.: Наук. думка, 2003. – 334 с.*