

Левицька Д.Р., студент; науковий керівник Довбуш В.І., к.е.н., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НВО «ЕКМА-СТО»

Анотація. У статті узагальнено поняття конкурентоспроможності та конкурентної стратегії. Проведено аналіз наукових досліджень у галузі конкурентоспроможності підприємства. Проведено SWOT-аналіз підприємства, визначено стратегію для ТОВ «НВО «ЕКМА-СТО» та наведені рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкуренція; конкурентоспроможність; конкурентна стратегія.

Левицкая Д.Р., студент; научный руководитель Довбуш В.И., к.э.н., доц.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «НПО «ЭКМА-СТО»

Аннотация. В статье обобщены понятия конкурентоспособности и конкурентной стратегии. Проведен анализ научных исследований в области конкурентоспособности предприятия. Проведен SWOT-анализ предприятия, определена стратегия для ООО «НПО «ЭКМА-СТО» и приведены рекомендации для повышения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкуренция; конкурентоспособность; конкурентная стратегия.

Levytska D.; scientific supervisor Dovbush V.

Kyiv National University of Technologies and Design

DEVELOPMENT OF COMPETITION STRATEGY LLC "NGO "ECMA-STO"

Abstract. The article summarizes the concept of competitiveness and competitive strategy. The analysis of scientific researches in the field of enterprise competitiveness is carried out. The SWOT analysis of the enterprise is carried out, the strategy for LLC "NGO "ECMA-STO" is defined and the recommendations for increase of competitiveness of the enterprise are given.

Keywords: competition; competitiveness; competitive strategy.

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження конкурентоспроможності продукції та розробки конкурентної стратегії полягає в тому, що це основна складова загальної конкурентоспроможності підприємства в ринковій економіці і тільки вихід на ринок з конкурентоздатним товаром дає можливість підприємству вижити в умовах ринку. Для ТОВ «НВО «ЕКМА-СТО» є актуальною розробка і реалізація заходів, направлених на підвищення конкурентоспроможності в умовах зовнішньоекономічної діяльності, що є розробником і виробником спеціального одягу для чистих приміщень.

Аналіз наукових досліджень. Теоретичним і практичним питанням оцінки конкурентоспроможності підприємства та розробки конкурентної стратегії присвячені дослідження таких відомих західних вчених-економістів, як Б. Карлофф, К. Макконел, М. Портер, А. Сміт. На теренах пострадянського простору ця проблема знайшла висвітлення в працях Г. Азоева, І. Акімової, Д. Воронкова, О. Градова, В. Заруби, М. Круглова, Ю. Лисенка, Л. Малярець, Л. Піддубної, В. Петренка, Г. Скударь, Р. Фатхутдінова тощо. Але, незважаючи на велику кількість праць та достатньо високий ступень висвітлення проблем конкурентоспроможності підприємства, науковий інтерес до неї не зменшується, що обумовлено динамічністю економічних процесів, нестабільністю економічного середовища, загостренням конкурентної боротьби економічних суб'єктів [6]. Слід зазначити, що у вітчизняній економічній науці пропонується вельми різноманітний методичний інструментарій щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, який здебільшого має єдине підґрунтя, що полягає у визначенні й оцінці чинників формування конкурентних переваг підприємства. Подальші дослідження проблеми оцінки конкурентоспроможності

мають проводитися з урахуванням її інтегрованості до системи стратегічного управління підприємством та галузевої специфіки конкурентних переваг промислових підприємств [3].

Виклад основного матеріалу. Нині багато компаній здійснюють свою діяльність без будь яких планів. У компаніях великих і маленьких менеджери настільки зайняті, що зовсім не залишається часу на планування. У невеликих компаніях менеджери схильні думати, що формальне планування це доля великих компаній, а в середніх і великих менеджери вважають, що чудово обходилися без цього і раніше, а зараз тим більше, та й часу на це немає треба займатися конкретними завданнями. І всі вони разом схиляються також до думки, що зусилля, витрачені на планування, з'їсть без залишку ринок. Упродовж століть найефективнішою конкурентною перевагою була сила: фізична або військова. Це серйозно порушувало принцип справедливості. Тому люди вже тоді стали замислюватися над несиловими способами провадження конкуренції. На початку минулого століття конкуренція стала переходити на наукові рейки. У цей час велику підтримку одержують наукові методи виробництва знань. І керівники починають вкладати гроші в розробку ефективніших способів боротьби з конкурентами, ніж сили. Відтоді розпочинається новий етап розвитку конкуренції, звичний сьогодні. Результатом цього розвитку є домінуюче становище покупця на ринку. У системі маркетингу фірму, що діє на ринку, розглядають зокрема, а з урахуванням усієї сукупності відносин та інформаційних потоків, що пов'язують її з іншими суб'єктами ринку. Умови навколишнього середовища, в якому діє фірма, прийнято називати маркетинговим середовищем фірми. Конкуренти є важливою складовою маркетингового мікросередовища фірми, без урахування і вивчення якої неможлива розробка прийнятної стратегії і тактики функціонування фірми на ринку. Конкуренти це суб'єкти маркетингової системи, які своїми діями впливають на вибір фірмою ринків, постачальників, посередників, формування асортименту товарів і на весь комплекс маркетингової діяльності (що й спричиняє необхідність їх вивчення). Розглядаючи конкурентів як суб'єктів маркетингової системи детальніше, можна запропонувати таке їх визначення. Конкуруючими фірмами називаються фірми, що мають цілком або частково збіжну фундаментальну нішу. Наявність конкуруючих фірм спричиняє в економіці явище конкуренції. З економічного погляду, конкуренція це економічний процес взаємодії, боротьби продуцентів і постачальників під час реалізації продукції, процес суперництва між певними виробниками або постачальниками товару і/або послуги за найвигідніші умови виробництва. Тобто, конкуренцію в широкому значенні можна визначити як суперництво між певними особами і господарюючими одиницями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Якщо цю мету конкретизувати з погляду концепції маркетингу, то ринковою конкуренцією називають боротьбу фірм за обмежений об'єм платоспроможного попиту споживачів, яку провадять фірми на доступних їм сегментах ринку. Стратегічне планування є фундаментом для решти видів планування в компанії. Воно починається з визначення глобальних цілей і місії компанії. Для цього збирають повну інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Після SWOT-аналізу найвище керівництво вирішує, якими видами діяльності зайнятися та які товари випускати. Причому аналізують не тільки статичний стан фірми, а й діагностують стан із урахуванням існуючих проблем і перспектив. Далі розробляють конкретніші цілі.

Конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить компанії формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Стратегія конкуренції компанії включає підходи до бізнесу й ініціативи, які використовують для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення позицій на ринку [3]. При виборі стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним намірам, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації. Зарубіжні та вітчизняні науковці виділяють різні етапи, методи та інструменти вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю впливає на вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства. На думку більшості вчених, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегії. Основні методологічні підходи формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств включають:

- формування корпоративної культури;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- впровадження логістичної системи управління виробничими ресурсами;
- удосконалення обліку витрат на виробництво продукції;
- удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції на підприємстві;
- удосконалення і збагачення нормативної бази підприємства;
- формування парадигми науково-технічного прогресу та системи якості;
- формування екологічної політики на підприємстві;
- впровадження нових підходів щодо операційного менеджменту;
- впровадження інноваційного механізму розвитку підприємства тощо [1].

Найчастіше стратегічний менеджмент підприємства розглядають як систему трьох елементів:

- а) стратегії розвитку;
- б) відповідна структура управління, зорієнтована на розробку та впровадження стратегії;
- в) організаційна культура.

ТОВ «НВО «ЕКМА-СТО» спеціалізується на виробництві технологічного одягу для чистих приміщень. Для харчової промисловості враховано специфічні вимоги до одягу. Продукція є ексклюзивною і аналогів їй не виробляють ніде в СНД. Якість продукції не викликає сумнівів, оскільки, по-перше, «ЕКМА-СТО» працює на ринку технологічного одягу вже більше 25 років, а, по-друге, підприємство сертифіковане і система якості продукції відповідає вимогам міжнародних стандартів. Проте продукція є достатньо дорогою. Перш за все висока ціна пояснюється матеріалами, що використовуються для виробництва (імпортні тканини). Але це не єдина причина. Оплата праці за пошиття одягу є досить високою, оплачується навіть бракована продукція. Що стосується одягу для харчовиків, то варто зазначити, що в Україні поки що не застосовують чисті приміщення у харчовій промисловості. Отже, потрібно намагатись популяризувати чисті приміщення загалом і в харчовій промисловості зокрема для цього треба робити акцент на те, що чисті приміщення у харчовій промисловості:

- Збільшують термін придатності продукції;
- Зменшують використання консервантів тощо.

І таким чином підвищують якість продукції та знижують затрати на її виробництво.

Для того щоб обрати конкурентну стратегію ТОВ «НВО «ЕКМА-СТО» було проведено SWOT – аналіз підприємства, який наведено у табл. 1.

Маркетингові цілі

1. Для залучення клієнтів провести активну рекламну компанію.
2. Друк статей про необхідність застосування технологічного одягу на виробництві у відповідних спеціалізованих засобах масової інформації.
3. Становлення контактів з відповідними спілками виробників харчової промисловості, надання їм інформації, можливо – безкоштовних зразків одягу для експериментальної носки тощо.

4. Знайти шляхи проведення нормативного документу, який зобов'язував би підприємствам харчової промисловості використовувати у процесі виробництва технологічний одяг із специфічними властивостями.

Таблиця 1

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «НВО «ЕКМА- СТО»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції; - Специфічні можливості; - Оригінальність продукції; - Наявність патентів; - Налагоджена система постачання матеріалів; - Висококваліфікований персонал; - Великий досвід роботи (25 років); - Підприємство – сертифіковане. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока ціна продукції; - Великі затрати на утримання управлінського персоналу загалом; - Малий маркетинговий відділ.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Не має конкурентів 1-го рівня; - Аналогічну продукцію не виробляють ніде в СНД; - Ринок новий, а, отже, не насичений. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - В будь-який момент на ринок можуть вийти конкуренти із дешевшою продукцією з таким ж властивостями. - Споживачі можуть бути не готові платити високу ціну за спец. одяг.

Стратегії:

1. Розробка різних видів технологічного одягу для різних галузей харчової промисловості із врахуванням специфічних потреб виробництва.
2. Вдосконалення розроблених моделей.
3. Встановлення невисокої ціни, можливе введення системи знижок.
4. Охоплення підприємств по всій Україні, особливий акцент – на Київські підприємства.
5. Розширення реклами.
6. Активна участь у виставках.
7. Поновлення поштової розсилки.

Реклама

При запуску продукції потрібно проводити активну рекламну компанію. Проте реклама на телебаченні чи радіо є занадто дорогою і в даному випадку неефективною, тому треба використовувати традиційні для підприємства методи реклами:

1. Поштова розсилка. При цьому потрібно для різних галузей харчової промисловості робити різні листи і вказувати в них, що даний тип одягу розроблено саме для цієї промисловості.
2. Виготовлення більш якісної поліграфічної реклами для розсилки і виставок.
3. Участь у виставках харчових технологій.
4. Реклама у ЗМІ, пов'язаних із харчовою промисловістю, в статті в них, які висвітлюють необхідність застосування технологічного одягу у виробництві харчової продукції.
5. Реклама в Інтернеті на сайтах, пов'язаних із харчовою промисловістю.
6. Залучення декількох великих клієнтів, які б могли давати позитивні рекомендації.

Продукція підприємства має високу ціну тому потрібно позиціонувати її як дорогий продукт для використання в «чистих приміщеннях». Проте потрібно робити акцент не на ціні, а на характеристиках одягу, що підвищують якість харчової продукції, яка виробляється підприємством. Крім того, потрібно вказувати, що для кожної галузі харчової промисловості

розроблено різні типи технологічного одягу, в яких враховано специфіку даної галузі. Отже, кожен може знайти такий тип одягу, який підходить саме йому. Якість одягу виправдає усі сподівання.

При розробці конкурентної стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку. Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції підприємства на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності.

Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а, значить, і конкурентної переваги виступають:

- а) велика частка ринку;
- б) зростаюча кількість покупців;
- в) лідируюча стратегія;
- г) підприємство реагує на ринкові зміни краще ніж конкуренти;
- д) найбільш вдале положення підприємства на ринку;
- е) товари підприємства сильно диференційовані;
- є) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- ж) на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів;
- з) рівень прибутку вищий від середньо ринкового;
- к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства; л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути:

- а) високі витрати;
- б) низька якість товарів;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;
- д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;
- е) нестача фінансових ресурсів;
- є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;
- ж) репутація підприємства низька або падає;
- з) положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях;
- к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах; л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху (КФУ) та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий ніж у конкурентів, до того ж воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі.

Існує безліч способів досягнення конкурентних переваг:

- а) продавати за дешевшими цінами ніж у конкурентів;
- б) виробляти високоякісну продукцію;
- в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;
- г) володіти сучасною власною технологією;
- д) мати більш зручне природно-географічне положення;
- е) забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у більш стислі терміни ніж це роблять конкуренти;
- є) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;
- ж) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їх кошти;
- з) постійно слідувати за розвитком смаків клієнтів в цілому і їх окремих груп;

Крім того, досягти конкурентних переваг можна застосовуючи як наступальні так і оборонні дії залежно від ситуації на ринку. А ще – застосовуючи короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиція на ринку.

Словом, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак, якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхневих розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, яку воно намагається досягти, то можна виділити лише декілька типових видів конкурентних стратегій.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

1. Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
2. Диференціація (товару і ринку).
3. Фокусування.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) по нижчих ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку)

Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства:

- а) на одному із сегментів ринку;
- б) на окремій групі покупців;
- в) на певній групі товарів;
- г) на низьких витратах.

Проаналізувавши SWOT-аналіз ТОВ «НВО «ЕКМА-СТО» було визначено, що найкраща стратегія для підприємства це – стратегія диференціації.

Стратегія диференціації забезпечує можливість виробництва товару, який має привабливість для споживачів та відрізняється від продукції конкурентів. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат на інноваційні (ноу-хау) розробки, маркетингові заходи для підтримки особливостей продукції і презентації споживачам, але сприяє підвищенню прибутковості внаслідок прийняття ринком вищої ціни. Застосування стратегії диференціації має характерні особливості на підприємствах:

– велика кількість споживачів з різними смаками і потребами передбачається вивчення запитів і поведіння покупців, які думають про цінність товару і за що готові заплатити;

– логістичний підхід до матеріально-технічного забезпечення передбачає процес планування, управління ефективним рухом і збереженням сировини, матеріалів, готової продукції і пов'язаної з цим інформації із пункту виробництва в пункт споживання, що здійснює найсильніший вплив на якість кінцевого продукту підприємства у відповідності з вимогами споживачів; – завойовування прихильності покупців до своєї торгової марки на підставі впровадження мерчандайзингу;

– ціна залишається без змін і розрахована на середній рівень доходу споживачів.

Конкурентні переваги, які надає застосування даної стратегії підприємствам:

– забезпечення високої якості продукції передбачає підвищення стандартів виготовлення в порівнянні з існуючими;

– завойовування лояльності покупців до своєї торгової марки завдяки інтенсивності рекламної кампанії, змістовності реклами, якості брошур, презентації товару та дегустацій, участі у виставках, ярмарках;

– найвищий імідж і репутація виробника завдяки навичкам, досвіду, професіоналізму персоналу тощо.

Умови застосування стратегії диференціації:

– для великих підприємств з потужною виробничою лабораторією та відділом маркетингу;

– розробка нових стандартів підприємства і технічних умов на продукцію;

– дослідження і розробка нових видів продукції передбачає більш повний асортиментний ряд продукції;

– досвідчений висококваліфікований персонал, що працює над нововведеннями, новими технологіями тощо [2].

Саме ця стратегія найбільше підходить ТОВ «НВО «ЕКМА-СТО», оскільки конкурентів першого порядку (тобто фірм, що виробляють таку ж саму продукцію і задовольняють ту ж потребу таким самим чином) у «ЕКМА-СТО» немає. Але бар'єрів на вхід у ринок технологічного одягу для чистих приміщень не має також, тому існує загроза появи іншого виробника аналогічної продукції. Цей факт також потрібно враховувати. Проте є конкуренти другого порядку (ту ж потребу задовольняють іншим шляхом), і їх кількість достатньо велика. До того ж, їхня продукція значно дешевша. Тому потрібно робити акцент на якості та довговічності продукції, інших її специфічних властивостях.

Висновки. У сучасних умовах конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії й практиці менеджменту, маркетингу. З огляду на його роль у системі економічних знань, дослідженню конкурентоспроможності присвячено багато робіт. Причому кожна з них, як правило, орієнтована на аналіз конкурентоспроможності окремих економічних об'єктів, якими найчастіше виступають види промислової продукції, підприємства, галузі, а також промислове виробництво в цілому [4]. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства різнобічно характеризує його існування на ринку, дозволяє оцінити поточний і майбутній стан, відбирати різні варіанти управлінських рішень, які забезпечують перехід з одного стану в інший. Завдяки багатоваріантності формування конкурентоспроможності підприємства її діагностика стає складовою процесу стратегічного планування, що пов'язаний з потребою у розробці управлінських рішень щодо характеру та напрямів діяльності підприємства [5]. У процесі розробки стратегії визначається ступінь досягнення критерію задоволення всіх зацікавлених сторін ринкового сегмента. Виходячи з цього, стратегію конкурентоспроможності підприємства визнано засобом створення інформаційно-аналітичної основи для розробки і прийняття управлінських рішень щодо забезпечення умов функціонування підприємства на ринку.

Список використаної літератури

1. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Л.: Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2004. – 188 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 700 с.
3. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство: збірник / Рада конкурентоспроможності України; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ-Київ) / Ю. В. Полунеев (ред.), В. Г. Підвисоцький (упоряд.). – К.: ЛАТ&К, 2006. – 175 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
6. Спірна М. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства / М. Спірна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8. – С. 176–182.