**Реферат на тему:**

**Стратегія щодо конкурентів**

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття *конкуренції* (competition). Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. Предметом конкурентного суперництва на ринках є частки ринку, контрольовані тими чи іншими товаровиробниками. Конкурентна боротьба - це динамічний процес. Він сприяє ліпшому забезпеченню ринку товарами.

В якості засобів в конкурентній боротьбі для поліпшення своїх позицій на ринку компанії використовують, зокрема, якість виробів, ціну, сервісне обслуговування, асортимент, умови поставок і платежів, рекламу.

Особливо важливим в умовах ринкових відносин є розробка стратегії підприємства щодо конкурентів.

*Стратегія підприємства* – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування. В свою чергу стратегічне планування – це процес здійснення цілей на певний період та напрямків діяльності підприємства. Розробка стратегій підприємств – це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізуючи при цьому стан середовища діяльності самого підприємства.

Конкуренція в галузі може бути більше або менше інтенсивна. Це залежить як від наявності кількості фірм у галузі, так і від насиченості ринку, особливості функціонування галузі, місця галузі у економіці.

Для характеристики конкурентів можна використати такі фактори:

* Частка ринку, що обслуговується;
* Імідж, досвід, наявність добре відомих торгових марок;
* Фінансовий стан;
* Наявність передової технології та виробничих потужностей;
* Наявність висококваліфікованих кадрів;
* Вид і рівень реклами та інші.

Однак, просте порівняння факторів не дає змоги врахувати всі аспекти конкуренції в галузі. Як правило, порівняння факторів дає змогу лише констатувати кращий чи гірший рівень діяльності фірми. Проте, найважливішим є розуміння, чому конкуруюча фірма досягла кращих результатів та вжити відповідні заходи на своїй фірмі.

Слід розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Розрізняють наступні групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Технічні параметри характеризують технічні та фізичні властивості товару, а також функції які виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень витрат та ціни споживання, обслуговування і т. д.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності, які базуються на параметрах конкурентоспроможності (ціна, собівартість, прибутковість, потужність і т. д.).

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну і повну інформацію про конкурента неможливо, проте необхідно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі.

Найчастіше використовують функціональний підхід до оцінки потенціалу конкурента. При цьому об′єктами аналізу є: стратегії “портфеля продукції” з його різноманітними техніко-економічними характеристиками; маркетинг, виробництво, системи розподілу, дослідження та розробки, фінанси, кадри, система управління.

Портер пропонував оцінити конкуренцію за такими параметрами: фінансові цілі, відношення до ринку, системи контролю та стимулювання, організаційна структура, система бухгалтерського обліку, склад ради директорів, обмеженість з боку держави та зобов′язання фірми і т.д..

Аналіз конкурента має дати відповідь на питання про напрями діяльності та способи ведення конкурентної боротьби.

Крім аналізу існуючих конкурентів слід проводити оцінку і аналіз потенційних конкурентів. До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі фірми:

* Що діють географічно близьких ринках, що схильні до експансії на інших ринках та мають для цього можливості;
* Диверсифіковані фірми, які працюють у суміжних галузях та сферах;
* Споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво “не своєї” продукції;
* Постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, що можуть налагодити переробку та виготовлення на своїх потужностях кінцевої продукції;
* Невеликі підприємства, що можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглиненими цими великими фірмами і за короткий час розвинутись до статусу великого конкурента.

Порівняння окремих параметрів діяльності фірми дає можливість не лише визначити стан конкуруючої фірми, а і визначити сильні та слабкі сторони фірми її можливості та загрози.

Сильні сторони – це внутрішні можливості чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості – альтернативи, що їх може використати фірма для досягнення стратегічних цілей.

Загрози – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху фірми у напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Під час аналізу та вибору стратегії управління необхідно врахову­вати різні фактори, які умовно поділяють на два рівні: макро- і мікро-рівень. Вивчаючи мікрорівень, слід враховувати фактори, пов'язані з конкретним становищем підприємства, наприклад, його розмірами, наявністю робочої сили, специфікою організаційної структури та ін. Необхідно чітко усвідомити, що навіть найдосвідченіші експерти та аналітики можуть лише рекомендувати певну стратегію, а оцінити можливості та взяти на себе всю повноту відповідальності за прий­няття та розробку обраної стратегії повинен керівник підприємства (фірми). Для цього потрібно знати теорію та практику управління (ме­неджмент) і вміти, що та з чого вибирати.

Ідеальної моделі управління не існує, оскільки кожне підприємство (фірма) унікальне. Кожний повинен шукати свою власну модель. Се­ред факторів, що визначають такий вибір, можна назвати такі: розмір підприємства (фірми); характер продукції; характер стратегічної зони господарювання.

З погляду останнього фактора виділяють модель:

раціонального внутрішньофірмового управління в спокійному зов­нішньому середовищі;

управління в умовах динамічного і різноманітного ринку;

управління в умовах динамічного науково-технічного прогресу;

пристосування до проблем, що виникають спонтанно, раптово під впливом зовнішнього середовища фірми.

Підприємства (фірми) перебувають у процесі постійного пошуку власної моделі управління (рис. 14). Це безпосередній процес, оскіль­ки змінюється сама фірма та її середовище. Більшість американських компаній здійснюють окремі організаційні зміни не рідше від одного разу на рік, а великі організації провадять такі зміни кожних 4-5 ро­ків. Загальний же напрям еволюції - перехід від моделі управління в умовах масового виробництва та відносно низького рівня конку­ренції до моделі управління в умовах індивідуалізованого виробницт­ва та конкуренції, що загострилася.

Сучасна система управління повинна бути простою та гнучкою, її основні критерії - забезпечення ефективності та конкурентоспро­можності. На думку фахівців вона повинна мати такі основні харак­теристики:

невеликі підрозділи укомплектовуються меншою кількістю, але більш кваліфікованими людьми;

невелика кількість рівнів управління;

структура, що грунтується на групах (командах) фахівців;

характер та якість продукції, графіки і процедури роботи, орієнто­вані на споживача

Суть раціоналістичної стратегії полягає в переконанні, що успіх підприємства (фірми) залежить від таких факторів, як раціональна ор­ганізація виробництва продукції, зниження витрат за рахунок вияв­лення внутрішньовиробничих резервів, зростання продуктивності пра­ці, ефективності використання всіх ресурсіа Підприємство (фірма) розглядається як замкнена система При такому підході цілі та зав­дання вважають заданими і стабільними протягом тривалого часу. Основа стратегії - безперервне зростання та поглиблення спеціалі­зації виробництва; побудова організаційної структури за функціональ­ними принципами (з чітким розподілом апарату управління по служ­бах); контроль усіх видів діяльності, чітке виконання управління вказі­вок зверху. Ця стратегія управління була властива централізованій системі економіки.

Вихідні перебудови нової стратегії зводяться до такого:

ставка робиться на людину, яка самореалізується (на відміну від людини економічної та соціальної);

. підприємство (фірма) розглядається як живий організм, що скла­дається з людей, які об'єднуються за спільними цінностями („клан");

підприємству (фірмі) притаманне постійне оновлення, обумовлене внутрішнім прагненням і націлене на пристосування до зовнішніх фак­торів, основним з яких є споживач.

Нова стратегія грунтується на системному, ситуаційному підході.

*Підприємство (фірма) - „відкрита система".* Основні передумови її успіху не внутрішні, а зовнішні. Успіх пов'язується з тим, наскільки вдало підприємство (фірма) вписується у зовнішнє середовище (еко­номічне, науково-технічне, соціально-політичне) та пристосовується до нього. Ситуаційний підхід до управління означає, що внутрішня по­будова системи управління є відповіддю на вплив зовнішнього сере­довища. Організаційний механізм пристосовується до виявлення но­вих проблем і вироблення нових рішень. Маневрування при розподілі ресурсів оцінюється вище, ніж пунктуальність при витрачанні їх, а ке-рівники-підприємці виявляються потрібнішими за технократів. Вті­ленням нового підходу до управління стало стратегічне управління, яке передбачає доповнення планування потенціалу підприємства (фірми) плануванням стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації зумовлює зміну можливостей та страте­гії. Передбачаються спеціальні заходи для зменшення опору цим змінам.

Нова стратегія управління потребує нових установок персоналу, нової управлінської культури (прагнення до радикальних змін, готов­ність до ризику, орієнтації на створення нових можливостей та ін.).

*Стратегічне управління -* одна з найсучасніших модифікацій управ­ління підприємством (фірмою). Найбільшого поширення ця управлін­ська стратегія набула в американських компаніях.

У сучасних умовах конкурентоспроможний той, хто швидко реагує на зміни обставин, не боїться ризику, займається інноваційною діяль­ністю і сприймає нові технічні та економічні рішення Він виграє тоді, коли йде в ногу *з* часом, нарівні з технічним прогресом.

Аналізуючи роль цих факторів та, зокрема, їх вплив на поведінку менеджера, дослідники визначають такі інноваційні напрями страте­гічного управління:

*традиційне -* фірма не прагне ні до чого іншого, крім підвищення якості продукції, яку випускає. При цьому є повна гарантія, що в дов­гостроковій перспективі ця фірма відстане техніко-технологічно та економічно;

*опортуністичне -* фірма зайнята пошуками такого продукту, який не потребує великих витрат на дослідження та розробки, але з яким вона протягом певного часу одноосібне присутня на ринку. Пошук та використання „щілин" передбачає не тільки глибоке знання ринкової ситуації, високий рівень техніко-технологічного розвитку та адапта­ційні здібності, а й високий рівень ризику втрати монопольного ста­новища;

*імітаційне -* нову технологію купують за ліцензіями. Це дешевше, швидше та надійніше, ніж власні розробки і винаходи. Проте для адап­тації винаходу та створення на його основі оригінального продукту необхідна висока спеціальна кваліфікація та комплекс заходів щодо підтримання досягнутого рівня;

оборонне - у фірмі дослідження та розробки провадяться без пре­тензій на зайняття провідних позицій, їх мета - не відставати від ін­ших у технічному розвитку та підвищувати технічний рівень вироб­ництва Це стратегія, яка не усуває ризику втрати фірмою позицій;

*залежне -* великі корпорації передають для виробництва нової про­дукції метод її виготовлення дрібним фірмам;

наступальне - прагнення фірми до першості на ринку. Це потребує високої кваліфікації та організаторської праці, але результати себе виправдовують. Для цього необхідно: організований, ефективний ін­новаційний процес; наявність новаторів, творців; не традиційно мис­ляче керівництво, здатне до нових ідей; можливість розподілу ризику; добрі знання ринку, маркетингова організація.

На початковому етапі розвитку підприємство (фірма), як правило, не може вибирати наступальний напрям. Реальним є напрям традиційного типу. Потім вже від розвитку фірми, від її керівництва зале­жить, як вона зуміє перейти від становища емітатора, що використо­вує чужі результати технічного розвитку, до наступальної поведінки, грунтується на власних творчих можливостях.

Отже, вибір моделі управління, напрям інноваційної діяльності - це є вибір управлінської стратегії на той чи інший період функціонування та розвитку підприємства (фірми). Процес цей не простий, індивіду­альний, потребує знань, досвіду, ретельної підготовки та відпові­дальності

***Використана література:***

1. Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І. Основи економічних знань: Навч. посіб. – К.: Вища шк., 1998.- 544с
2. Маконнелл. К., Брю. С . Экономикс : принципы, проблемы и политика. - М.: Республика. 1992. Т. 1
3. Ковальчук В.М. Загальні основи ринкової економіки. Тернопіль СМП "Астон". 1994
4. Основы экономической теории: политэкономический аспект: Учебник/Отв. ред. Г.Н. Климко. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: Знання-Прес, 2001. – 646с.