

## **АКТУАЛЬНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТНК В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

---

---

*Проведено аналіз основних конкурентних стратегій за М. Портером та М. Трейси і Ф. Вірсем. На основі класичних теорій з урахуванням поправки на особливі умови економіки знань виведено чотири актуальні стратегії та складено їх у двофакторну модель.*

---

---

Стратегія конкуренції компанії містить підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Мета полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно щодо конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія зазвичай передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиції на ринку.

Питання конкурентних стратегій досліджують такі економісти, як М. Портер, Ф. Котлер, М. Трейси, Ф. Вірсем, Р. Фатхутдинов та ін. Серед вітчизняних науковців слід зазначити Г. Азова, І. Герчикову, С. Клименко тощо. На основі поданих джерел в статті робиться аналіз системи конкурентних стратегій. Висновки з попередніх праць автора, присвячених економіці знань, уможливають адаптацію класичних теорій до умов сьогодення.

Конкурентна стратегія вужча за масштабом, ніж ділова. Вона зосереджена в основному на виявленні та формуванні кон-

курентних переваг підприємства в коротко- та/чи довгостроковому періоді. Окрім того конкурентна стратегія демонструє модель поведінки транснаціональної корпорації на ринку та шляхи досягнення лідерства в галузі, використовуючи зазначені переваги.

Підходячи до визначення конкурентної стратегії, зазначимо, що в економічній думці існує низка поглядів на це питання. Зазначимо деякі із них. За визначенням Майкла Портера поняття конкурентної стратегії визначається через сукупність дій, спрямованих на досягнення стійких позицій у галузі, а отже, і на отримання вищої віддачі від інвестицій [6]. На думку Ф. Котлера, це стратегії, які дозволяють компанії зайняти надійні позиції у боротьбі з конкурентами і дають найбільш сильну із усіх можливих стратегічних переваг перед конкурентами [4]. Вітчизняний економіст Г. Азова притримується точки зору, що конкурентна стратегія описує схему забезпечення переваг над конкурентами [1]. Його колега І. Герчикова це поняття визначає як стратегію, спрямовану на зниження видатків виробництва, індивідуалізацію і підвищення якості продукції, визначення шляхом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках [3].

Узагальнивши ці всі висновки, автор дійшов висновку, що конкурентна страте-

гія – це загальна модель поведінки підприємства, заснована на його конкурентних перевагах, що забезпечує йому ефективну боротьбу з конкурентами та/або тривале лідерство на ринку.

М. Портер запропонував 5 основних конкурентних стратегій: 1) лідерство за витратами; 2) диференціація; 3) фокусування; 4) упередження; 5) оптимальних витрат [5].

Стратегія лідерства по витратах ефективна на ринку, де цільова аудиторія чутлива до ціни. Керуючись нею, підприємство знижує сукупні витрати на виробництво, отримуючи таким чином можливість запропонувати кінцевому споживачу аналогічний товар, нижчий за ціною. Такої мети можна досягти кількома шляхами: спеціалізація та ефективний розподіл праці, зменшення питомої ваги браку, механізація та автоматизація виробничого процесу, кооперація з постачальниками, специфічний дизайн товару тощо. Основна небезпека такої стратегії – це можливість створення надто дешевого продукту, що своєю низькою ціною викликати побоювання у споживачів.

Стратегія диференціації стає актуальною тоді, коли споживацькі потреби стають різноманітнішими, а сам споживач – вибагливішим. Вона полягає у розширенні діяльності фірми за рахунок появи нових продуктів. Розрізняють три типи даної стратегії: центрована, горизонтальна та конгломеративна диференціацію. Центрована передбачає, що існує виробництво залишається в центрі бізнесу, в нове виникає з урахуванням змін на ринку. Як правило, нове виробництво пов'язане з обслуговуванням вже існуючого товару. Горизонтальна диференціація полягає в пошуку можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології та/або нових варіацій. Наприклад, виробник традиційних пральних машин освоює виробництво пральних машин, що перуть па-

ром. Конгломеративна диференціація означає, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами.

На противагу стратегія фокусування орієнтована на вузький сегмент ринку. Її мета полягає в знаходженні унікальних рис, щоб кардинально вирізняли компанію і продукт серед інших. Така стратегія може виражатися або в проектуванні інноваційного товару, або в пропонуванні унікальних сервісів споживачеві. Недоліком такої стратегії є її відносна короткотерміновість: компанія займає унікальну нішу лише до тих пір, поки її конкуренти не знайдуть шляхи щодо промислового повторення нововведення.

Стратегія упередження базується на такому проектуванні товару та системі CRM, які робили б перехід споживача до конкурента не зручним та коштовним. В класичній теорії така мета досягається шляхом звикання до продукції піонеру ринку, специфіка роботи з тим або іншим продуктом, а також володіння конфіденційної інформації про споживача. Її недоліком є низька віддача інвестиції, а також високий рівень ризику, пов'язаний зі впровадженням стратегії.

Ключова ідея стратегії орієнтації на низькі витрати полягає в створенні підвищеної цінності, що перевищує купівельні очікування. Тобто, це та ситуація, коли цінність продукту для кінцевого споживача перевищує його вартість. Прикладом такого може слугувати випуск компанією Apple мобільного телефону iPhone. Інноваційний продукт пропонує унікальні та широкі можливості покупцю, при цьому ціна його нижча середньо ринкової. Така можливість з'явилася у виробника за рахунок співпраці з мобільним оператором AT&T. Таким чином, Apple за рахунок контрибуцій отримує можливість продавати свій товар дешевше, а провайдер за рахунок вигідної пропозиції швидко нарощує свою абонентську базу.

Важливо зазначити, що дані стратегії тісно переплітаються одна з одною і часто складно визначити якусь одну стратегію, яку використовує та чи інша фірма. Такий зв'язок слугує єдиній меті – досягнення конкурентної переваги на ринку, та у якійсь мірі формує синергетичний ефект. Таким чином, ці всі стратегії складаються у єдину систему, що отримала назву матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера.

Спираючись на зазначені вище стратегії, американські маркетингологи М. Трейси і Ф. Вірсем розробили три ключові групи конкурентних переваг, що дозволять підприємству отримати тривалу конкурентоспроможність. До першої групи належать так звані функціональні переваги. Компанія досягає мети, пропонуючи своїм споживачам товари, що наділені ширшими функціями, ніж у конкурентів. Водночас, аби така позиція не призвела до подорожання продукції, компанія змушена працювати над зниженням її собівартості. Такий продукт, як правило, буде знаходитися в середньому або нижчому ціновому сегменті.

Альтернативною конкурентною перевагою може стати тісний зв'язок зі споживачем. Така компанія спеціалізується на задоволенні унікальних потреб споживачів, встановлюючи з ними тісні взаємини і збираючи детальну інформацію про них. Такі продукти зазвичай належать до вищого цінового сегмента і називаються предметами розкошу. Тут покупцеві продається не стільки товар, скільки унікальний набір послуг, пов'язаних із ним.

Третьою альтернативою може стати лідируюча позиція за товарами. Мається на увазі, що фірма безперервно розробляє інноваційні продукти, отримуючи тим самим короткотермінову унікальну позицію на ринку. Однак через власні ж новинки, її товари швидко старіє. Така продукція знаходиться в дорожчій ціновій категорії.

Проте в умовах формування економіки, що базується на знаннях, виникає нове явище – “гіперконкуренція” – стан, коли швидкість зміни правил гри настільки висока, що лише найбільш адаптовані організації можуть вижити у конкурентній боротьбі. Під адаптованістю в даному випадку розуміється швидкість оперування на ринку, гнучкість, інновативність. В умовах нової економіки, щоб бути конкурентоспроможною, будь-якій організації доводиться перетворюватися на організацію, що навчається, при цьому процес навчання відбувається на постійній основі.

Серед основних параметрів, на які слід звернути увагу при формуванні конкурентних стратегій ТНК в умовах сьогодення, зазначимо такі:

- переорієнтація конкурентних переваг із класичних факторів виробництва (праця, земля) на постіндустріальні (інформація);
- злиття або співпраця компаній замість поглинання;
- зміна загальної схеми міжнародної конкуренції в сторону зменшення кількості дистриб'юторів, збільшення кількості виробників;
- зміна масштабів конкуренції із міжфірмової на міжгалузеву;
- скорочення життєвих циклів товарів.

Розглянемо ці фактори детальніше.

Переорієнтація конкурентних переваг із класичних факторів виробництва (праця, земля) на постіндустріальні (інформація). Запорукою довготривалої конкурентоспроможності ТНК завжди була наявність в них так званих ключових компетенцій. Але в класичній економічній теорії такими ключовими компетенціями буде наближеність до ринків сировини та збуту, низька собівартість продукції, висока якість. В умовах нової економіки більш вагомими ключовими компетенціями стають специфічні знання, навички, вміння та технологій, які дають можливість

компанії виробляти споживчі блага і допомагають в разі втрати попиту на продукцію вийти на ринок з іншими нововведеннями. Така зміна конкурентних полюсів з одного боку розширила можливості компаній, адже тепер зникає низка бар'єрів на шляху до світового ринку, а з іншого боку, поставила підприємства перед необхідністю постійного інноваційного розвитку, що вимагає від них значних інвестицій в галузь R&D.

Власне, це і спричинило появу наступного фактора впливу на конкурентні стратегії – злиття та співпраця замість поглинання. Така теза вперше була висловлена Дж. Ф. Муром в його концепції “екосистем”. В ній він розглядає конкуренцію не як “боротьбу взаємознищувального типу”, а як аналог екологічної системи, в якій кожен суб'єкт вносить свій вклад у комплексний процес виробництва. Таким чином, значно поглиблюється зокрема міжнародний поділ праці. Великою перешкодою поширенню реалізованої інновації є не нестача гарних ідей, технологій чи капіталу, а нездатність керувати співробітництвом в широких масштабах, невміння управляти різноманітними групами гравців, що повинні стати невід'ємними елементами комплексного виробничого процесу. Отже, фірми шукають можливість посилити свої сильні сторони та усунути слабкі місця шляхом співробітництва.

Наступним етапом такого співробітництва стало створення внутрішньогалузевих угруповань у вигляді стратегічних альянсів та кластерів. Стратегічний альянс – це організаційна структура, що об'єднує юридично незалежні фірми на основі незавершеної угоди з обмеженим контролем кожної сторони щодо реалізації цієї угоди. Наприклад, для розробки нової мікросхеми, оціненої в 1 млрд. дол. США на початку 1990-х рр. у дослідницькому центрі IBM разом працювали 200 фахівців таких крупних фірм, як “IBM”, “Toshiba”, “Thomson”, “Siemens”.

Кластери – це мережі взаємозалежних фірм, наукових інституцій, технологічних посередників та споживачів, пов'язаних в єдиний ланцюг створення доданої вартості. Як правило, це географічно близькі групи взаємопов'язаних компаній та асоційованих інститутів у певній галузі, які характеризуються спільним загальним напрямком діяльності та взаємодоповненням. Більшість учасників кластеру не є прямими конкурентами, які стикаються зі схожими проблемами. Отже, кластер об'єднує підприємства взаємопов'язаних галузей, які використовують спільні технології, досвід, інформацію, ресурси, канали збуту та клієнтуру. Членство у кластері є важливим засобом посилення індивідуальної конкурентоспроможності.

Збільшення масштабів діяльності кожного окремо взятого підприємства призвело до загострення конкурентної боротьби на світовому ринку. А поглиблення міжнародного поділу праці і тенденцій об'єднання компаній у стратегічні альянси та кластери призвело до зміни форми міжнародної конкуренції. Зараз конкуренція відбувається більшою мірою не між окремо взятими суб'єктами господарської діяльності, а між цілими виробничими об'єднаннями. Як наслідок, вкорочується ланцюг між виробником та постачальником. Фактично в ньому тепер і залишилося ці дві ланки. Така трансформація призвела до зниження кінцевої ціни товару, а що найважливіше – до скорочення часу доставки до споживача. Таким чином, клієнт тепер отримує свій товар дешевше і швидше.

Слід додати, що, бажаючи випередити одне одного, компанії поспішають створювати все нові і нові продукти, інвестуючи значні кошти в дослідження та розвиток. Таким чином, вони самі вкорочують життєвий цикл своїх продуктів. Якщо в 70-х рр. XX століття життєвий цикл товару прирівнювався в середньому до 25 років, то на початку 1990-х рр. він становив вже 10 років, а зараз – не пере-

вищує трьох років для важкого будівництва і 1,5 роки для електротехнічної галузі.

У зв'язку з усім вищевикладеним можна зробити висновок, що надалі перемагатимуть компанії, які займаються інноваційною діяльністю у вигляді розробок нових товарів та/або створення нових ринків. Таким чином, нами рекомендовано до впровадження такі конкурентні стратегії, актуальні в умовах нової економіки: інноваційна; вичікувально-інноваційна; партнерська; лояльна.

На рис. 1 наведена графічна модель конкурентних стратегій в умовах нової економіки.

Інноваційна стратегія передбачає постійну розробку нових продуктів та пропонування їх ринку. Така стратегія вимагає значних фінансових впливань, тому підходить переважно для великих компаній, адже інвестиції в R&D лише дають значну віддачу переважно для тих компаній, які вже мають сильні позиції на ринку. У протилежному випадку, навіть найуспішніша інновація не реалізує себе через брак коштів на маркетинг, виробництво та дистрибуцію.

Враховуючи короткий життєвий цикл товару, інвестиції в дослідження та розвиток повинні носити постійний характер, інакше компанія-новатор швидко втратить конкурентну перевагу, а разом з нею і своє лідерство на ринку.

Така стратегія неодмінно пов'язана зі значним ступенем ризику. По-перше, розроблена новація може бути неактуальною для ринку, тобто споживачі не сприймуть її. По-друге, лідерство захоплене таким чином, носить короткотерміновий характер, тож компанії необхідно вести оборону своїх позицій. Проте така стратегія у разі успіху інноваційного продукту є найприбутковішою.

Інноваційно-вичікувальна стратегія є різновидом інноваційної стратегії, адаптованим для менших за розміром компаній. Керуючись нею, підприємство не займається значним інвестуванням в НДДКР, а користується зі здобутків піонерів галузі. З одного боку, такій компанії важче досягти лідерства на ринку. Адже компанія-новатор стає лідером фактично автоматично, а

### РОЗМІР ІНВЕСТИЦІЙ

		Великі	Малі
СТУПІНЬ РИЗИКУ	Великий	Інноваційна стратегія	Стратегія злиття
	Малий	Лояльна стратегія	Інноваційно-вичікувальна стратегія

Рис. 1. Графічна модель конкурентних стратегій в умовах нової економіки\*

\* Розроблено автором.

компанії-послідовнику це лідерство потрібно відібрати у лідера. Зробити це можна, вдало використавши мережевий ефект від товару, імплементуючи методи CRM в свою діяльність, залучивши Інтернет та інші канали дистрибуції та зв'язку зі споживачами, запропонувавши новий спосіб використання інноваційного товару тощо.

З іншого боку, важливо зазначити, що, використовуючи таку стратегію у своїй діяльності, компанія мінімізує ризики, пов'язані з інновацією. Такі невдачі можуть трапитися як на етапі розробки продукту, так і на етапі його маркетингу.

Стратегія партнерства є більш доцільною для небагатих компаній, які не володіють значними фінансовими ресурсами, проте володіють деякими іншими ресурсами, наприклад, інтелектуальним капіталом, науковою базою, власною мережею дистрибуції тощо. Такій компанії вигідно вступити в стратегічний альянс з компанією-новатором. Якщо у процесі злиття беруть участь більше, ніж дві компанії, доцільно говорити про створення кластеру.

Така співпраця вигідна обом сторонам: інноваційна компанія отримує додатковий трудовий та інтелектуальний ресурс, виходи до нових споживачів та на нові ринки, тощо. "Компанія носій ресурсу" долучається до створення інновацій, підвищуючи тим самим свою конкурентоспроможність та стратегічну стійкість. До того ж в такій ситуації яскраво проявить себе синергетичний ефект, коли економічний ефект від такого об'єднання буде більшим ніж сума всіх внесків учасників.

Ризик в рамках цієї стратегії пов'язаний з можливістю втрати автономії компанії; тобто лідируюча компанія має великі шанси захопити ресурсну компанію, а остання в свою чергу втратить свою економічну самостійність.

Лояльна стратегія ґрунтується на адаптації та удосконаленні інновацій, створених піонером ринку. Така стратегія, подібно до інноваційно-вичікувальної стратегії, теж користується зі здобутків компанії-новатора, проте замість ведення конкурентної боротьби вона дещо удосконалює продукт, створюючи тим самим новий ринок і стаючи на ньому лідером.

Удосконалення може відбуватися двома шляхами: знаходження нових способів використання продукту або поглиблення однієї з його рис. Таке удосконалення тісно переплітається з поняттям конвергенції, коли один товар замінює кілька інших, наприклад, мобільний телефон виконує функції телефону, фотокамери ти портативного програвача. Лояльна стратегія теж вимагає значних капітальних вкладень на ринкові дослідження, маркетинг товару тощо. Проте вона зменшує ризики, пов'язані з новацією та розробками.

#### Література:

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. *Конкурентные преимущества фирмы*. – М.: ОАО Типография "Новости", 2000. – 256 с.
2. Клименко С. М. *Управление конкурентоспособностью предприятий*. – К.: ВД "Знання", 2009. – 360 с.
3. Кобиляцький Л. С. *Управление конкурентоспособностью*. – Навч. посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
4. Котлер Ф. *Маркетинг Менеджмент*. – СПб.: Питер-Пресс, 1999. – 514 с.
5. Портер М. *Кокуренция: Пер. с англ.* – М.: ИД "Вільямс", 2002. – 406 с.
6. Портер М. *Стратегія конкуренції: Пер. з англ.* – К.: Основи, 1997. – 390 с.