

СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Беляєва Н.С.

*аспірант кафедри економіки підприємства
Київського національного університету технологій та дизайну
м. Київ, Україна*

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для оцінки вибору конкурентної стратегії підприємства в залежності від результатів та напрямів його діяльності застосовуються різні методи, одним з найкращих є метод, запропонований у В.М. Шульги [1, с. 132-135], яка таке оцінювання проводить за допомогою побудови матриці стратегічного переміщення підприємства при заданій ретроспективній тенденції його діяльності, проте запропонована оцінка розглядає лише два класичні параметри вибору стратегії – ціну та витрати.

Нами пропонується в основу запропонованої матриці обґрунтування застосування конкурентної стратегії підприємства ввести 4 параметри – витрати та маржинальний дохід, що є оціночними параметрами для підприємства, та ціна та якість, які є оціночними параметрами для споживачів продукції. Таким чином, за допомогою зміни цих параметрів запропоновано визначати конкурентну стратегію підприємства (рис. 1):

1. При умові $\{I_v < 1 \text{ та } I_{m\delta} < 1; I_{\psi} < 1 \text{ та } 55 < \Psi < 70\}$ підприємством обирається стратегія лідерства на основі витрат, яка передбачає створення стійких конкурентних переваг за рахунок нижчих витрат, ніж у конкурентів. За цієї умови підприємство виготовляє продукцію прийнятної якості, що дозволяє зменшувати витрати шляхом, наприклад, закупівлі більш дешевої сировини. Ціна на таку продукцію є досить невисокою (а відповідно і отримуваний маржинальний дохід), але це сприяє збільшенню кола покупців. Проте продукт із низькими витратами залишається конкурентоздатним доти, доки споживачі переконані, що він еквівалентний продукту з вищою ціною.

2. При умові $\{I_v < 1 \text{ та } I_{m\delta} = 1; I_{\psi} = 1 \text{ та } 55 < \Psi < 70\}$ підприємством обирається сфокусована стратегія (стратегія ринкової ніші), заснована на низьких витратах та орієнтована на вузький сегмент покупців. В такому випадку підприємство все ще випереджає своїх конкурентів за рахунок доволі низьких витрат на виробництво, але в той же час ціна та отримуваний маржинальний дохід знаходиться на середньому рівні відносно ринку.

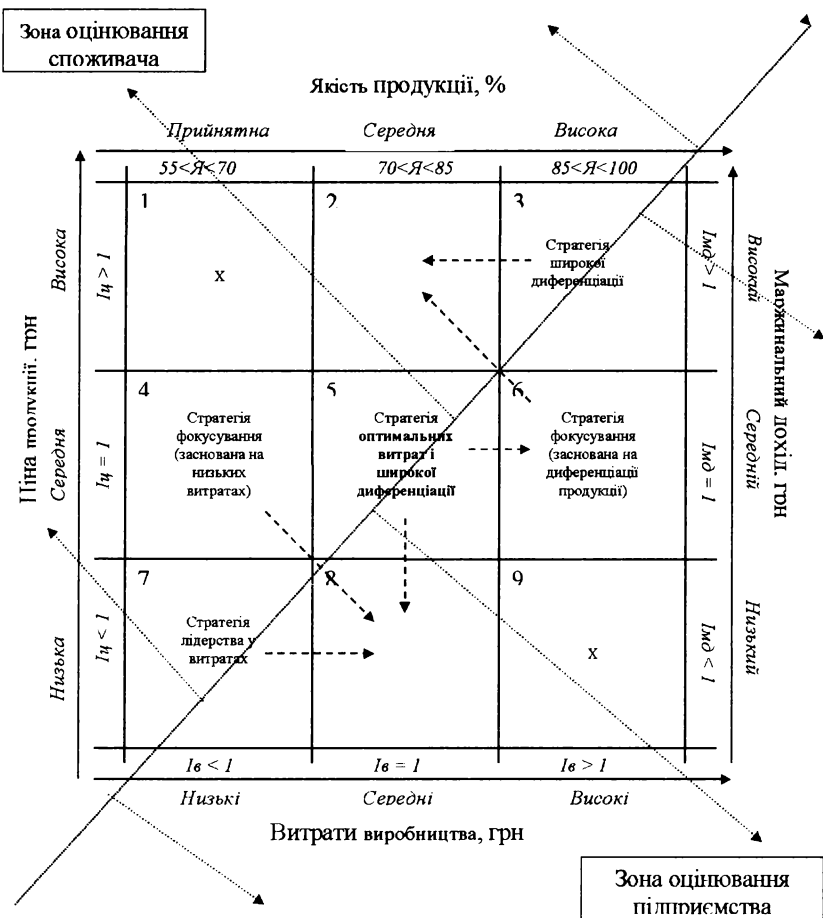


Рис. 1. Матриця обґрунтування застосування конкурентної стратегії підприємства (стратегічне позиціювання) (удосконалено автором на основі [1])

Якість все ще є доволі опосередкованою, але за рахунок того, що ціна є середньою по ринку у підприємства наявних стабільний сектор споживачів. Має здатність «переходити» в квадрант 8 при забезпеченні підприємством низької ціни.

3. При умові $\{I_v = 1 \text{ та } I_{md} = 1; I_y = 1 \text{ та } 70 < Я < 85\}$ підприємством обирається стратегія оптимальних витрат і широкої диференціації. В даному випадку при приблизно однаковому рівні витрат, ціни та отримуваного маржинального доходу забезпечується нормальний рівень якості, а тому покупці за свої гроші

можуть одержати більшу цінність (за рахунок комбінації низьких витрат і ширшої диференціації продукції). Має здатність «переходити» в квадранти 6 та 8, оскільки підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною.

4. При умові $\{I_s > 1 \text{ та } I_m = 1; I_y = 1 \text{ та } 85 < Я < 100\}$ підприємством обирається сфокусована стратегія (стратегія ринкової ніші), заснована на диференціації продукції – лідерство у вузькій сфері діяльності. В даному випадку підприємство працює для окремої групи споживачів за окремими характеристиками. Зазвичай продукція даного напрямку має бути високого рівня якості, що тягне за собою доволі високий рівень витрат, проте ціна та отримуваний маржинальний дохід знаходяться на середньому рівні, що гарантує підприємству постійне коло споживачів. Має здатність «переходити» в квадрант 2, коли покупці даного сегменту готові платити більше саме за ту продукцію або послуги, які мають характеристики, що повністю задовольняють потреби таких споживачів.

5. При умові $\{I_s > 1 \text{ та } I_m > 1; I_y > 1 \text{ та } 85 < Я < 100\}$ підприємством обирається стратегія широкої диференціації продукції. В даному випадку підприємство забезпечує виробництво унікальної продукції, що відрізняється від продукції конкурентів завдяки високій її якості, а тому витрати є також високими (оскільки забезпечується високий рівень якості), як і ціна на дану продукцію за рахунок покриття витрат, проте така продукція має для споживачів більшу цінність, ніж низькі ціни, а тому вони готові платити вищу ціну та забезпечувати підприємству високий маржинальний дохід. В той же час, якщо споживачі вважатимуть, що унікальність продукції недостатньо суттєва, вони можуть звернути увагу на продукцію конкурента, який застосовує стратегію низьких витрат та перейти до нього.

Обґрунтовуючи можливі варіанти вибору варто відзначити, що показники цін, витрат та маржинального доходу мають кількісне відображення, тому до них можливо застосовувати порівняння у вигляді індексів [2, с. 198]. Показник якості, що оцінюється споживачем, не має вимірювальних одиниць. Тому для оцінки даного параметру пропонується використовувати відсоткове вимірювання – оскільки даний показник більшою мірою є важливим для споживачів, його необхідно оцінювати саме за допомогою покупців. Необхідно проводити анкетування (або опитування) споживачів продукції підприємства стосовно якості продукції за різними параметрами та представляти дані результати у вигляді відсоткової градації (високий рівень якості – параметри продукту задовольняють споживача за різними критеріями у межах 85-100%),

Крім того, запропонована матриця має дев'ять квадрантів, тобто підприємство може займати інші варіанти досягнення конкурентних переваг, проте вони будуть менш привабливими для самого підприємства – варіанти квадрантів 1 та 9 взагалі не рекомендується займати, оскільки при таких умовах підприємство не зможе реалізувати всю продукцію або навіть покрити понесені витрати:

- при умові $\{I_s < 1 \text{ та } I_m > 1; I_y > 1 \text{ та } 55 < Я < 70\}$ (квадрант 1) підприємство при забезпеченні низьких витрат шляхом випуску продукції низької якості хоче

мати високі ціни на таку продукцію та отримувати високий маржинальний дохід. Дана умова є не рекомендованою, оскільки споживач не буде купляти продукцію низької якості за високою ціною.

- при умові $\{I_v > 1 \text{ та } I_{m\delta} < 1; I_{\gamma} < 1 \text{ та } 85 < Я < 100\}$ (квадрант 9) підприємство не зможе продавати свою продукцію за низькими цінами, оскільки витрати на виробництво за рахунок забезпечення високої якості є високими, а тому або підприємство буде працювати собі у збиток (але забезпечить собі доволі добру репутацію – проте на короткий проміжок часу), або взагалі піде з ринку.

Квадранти 2 та 8 запропоновані як перехідні. Підприємство може займати дані позиції, але вони є нестабільними:

- при умові $\{I_v = 1 \text{ та } I_{m\delta} > 1; I_{\gamma} > 1 \text{ та } 70 < Я < 85\}$ (квадрант 2) забезпечується підтримка середнього рівня витрат та якості, підприємство може здійснювати стратегію широкої диференціації продукції, проте при таких умовах покупці в найближчий час будуть незадоволені якістю, тому підприємству рекомендується перейти в квадрант 3 для забезпечення конкурентних переваг;

- при умові $\{I_v = 1 \text{ та } I_{m\delta} < 1; I_{\gamma} < 1 \text{ та } 70 < Я < 85\}$ (квадрант 8) знову ж таки забезпечується підтримка середнього рівня витрат та якості, але підприємство може здійснювати стратегію лідерства на основі витрат, оскільки ціна для даного сегменту є низькою. В той же час при довгому перебуванні в такому положенні підприємство може стати нерентабельним, оскільки важко буде покривати свої витрати, тому підприємству рекомендується перейти в квадрант 7 для забезпечення конкурентних переваг при заданих умовах.

Таким чином, промислове підприємство в рамках реалізації концепції стратегічного позиціонування в межах системи стратегічного управління витратами може здійснювати свою діяльність в межах п'яти альтернативних стратегій в залежності від того, що промислове підприємство ставить собі за мету та якого саме економічного ефекту хоче досягти.

Список літератури:

1. Шульга В.М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: дис. кандидата екон. наук: 08.00.04 / Шульга Валентина Миколаївна. – Київ, 2008. – 174 с.
2. Гребешкова О.М. Стратегічні партнерства підприємств: [навч. посіб.] / О.М. Гребешкова, Г.В. Махова. – К.:КНЕУ, 2012. – 401 с.