

## ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ФІРМ-КОНКУРЕНТІВ

Наукові праці МАУП, 2012, вип. 3(34), с. 201–206

*У сучасних умовах, зі збільшенням кількості виробників, все суворішою стає конкуренція. Для виживання фірми за таких умов необхідні нові, більш досконалі підходи до діагностики стратегічного протистояння. Оскільки моделі, які нам пропонують вчені минулих років, на сьогодні застарі і їх застосування неможливе без певних змін.*

Сучасна ринкова економіка являє собою складний організм, який складається з великої кількості різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, які взаємодіють на тлі системи правових норм бізнесу і поєднуються в єдиному понятті – ринок.

За визначенням ринок – це структура, де “зустрічаються” виробники і споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів і пропозиції виробників установлюються ціни товарів і обсяги продажу. При розгляді структурної організації ринку обумовлене значення має кількість виробників і кількість споживачів. Ця кількість виробників і споживачів, характер і структура відносин між ними визначають взаємодію попиту і пропозиції.

Ключовим поняттям, що визначає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції (concurrentia). Конкуренція – це центр усієї системи ринкового господарства, тип взаємовідносин між виробниками з приводу установлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Це конкуренція між виробниками. Аналогічно визначається конкуренція між споживачами як взаємовідношення з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку.

Питанням конкуренції загалом та створенням моделей конкурентної взаємодії займався багато вчених, насамперед це такі великі

дослідники, як А. Курно, І. Фішер, Ф. І. Еджуорт, Дж. Бертран, Е. Г. Чемберлін та ін.

Та це не єдина проблема впровадження моделей стратегічної взаємодії фірм-конкуренців. Країна не має коштів на фінансування таких програм, а приватні підприємці, яких нині стає все більше й більше, не мають бажання витратити кошти на такі дослідження. Разом з цим стає також не менш важлива проблема нестачі кадрів і спеціалізованих центрів, які займалися б дослідженням конкуренції і ринків в цілому.

Тому саме тепер питання вдосконалення та впровадження моделей стратегічного протистояння на сучасних підприємствах є дуже актуальною проблемою у сучасній економіці і потребує подальшої розробки й аналізу.

Отже, визначимо стан підприємства в конкурентному середовищі та опрацюємо комплекс заходів, спрямованих на поліпшення цього стану.

Основними завданнями дослідження є: узагальнення теоретичних знань у галузі аналізу стратегічного протистояння підприємств-конкуренців; аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства – об'єкта дослідження; розробка інноваційної моделі стратегічного протистояння та її впровадження на вітчизняних підприємствах.

Об'єктом дослідження виступає стратегічне протистояння у конкурентному середови-



**Етапи формування матриці стратегічного протистояння**

<b>Послідовність етапів</b>	<b>Зміст етапу</b>
I	Вибір об’єктів стратегічного протистояння. Об’єктом стратегічного протистояння є підприємства, які функціонують на одному регіональному ринку, виготовляють однорідну продукцію та їх діяльність спрямована на один і той самий сектор ринку
II	Вибір головних конкурентів, тобто об’єктів стратегічного протистояння, які несуть найбільшу загрозу для досліджуваного підприємства
III	Формування переліку предметів стратегічного протистояння, тобто виділення окремих секторів бізнесу всіх підприємств-конкурентів. На цьому ж етапі потрібно провести аналіз вибраних секторів бізнесу і розділити всі предмети стратегічного протистояння на використовувані на досліджуваному підприємстві та потенційно можливі, тобто ті, які підприємство може залучити до своєї діяльності
IV	Формування матриці стратегічного протистояння. Будується двовірна матриця, на одну вісь наносяться всі предмети стратегічного протистояння, як притаманні досліджуваному підприємству, так і потенційно можливі, а на іншу вісь наносяться підприємства-конкуренти, тобто об’єкти стратегічного протистояння. На функціональному полі відмічаємо штрихом для кожного підприємства-конкурента всі предмети стратегічного протистояння, притаманні саме йому
V	Вибір сфери стратегічного протистояння. Сфера стратегічного протистояння — це сектори бізнесу підприємств, на яких розгортається найгостріша боротьба між об’єктами стратегічного протистояння
VI	Робимо висновки щодо існуючого конкурентного положення на ринку та формуємо більш ефективний стратегічний план дій для досліджуваного підприємства

ної інформації за допомогою Інтернету і друкованої продукції, а також за допомогою фактичного опитування по телефону.

Другим етапом формування матриці стратегічного протистояння є вибір головних конкурентів. Тобто об’єктів стратегічного протистояння, які несуть найбільшу загрозу для досліджуваного підприємства. Спираючись на територіальний аналіз підприємств, можна говорити, що головними конкурентами ПП “Панорама” є підприємства: “Інтерпласт”, “Еврофасад”, “Лугапласт”, “Європласт”, “WinDo”, “Луганскелітстрой”, “Моби пласт”, “Лигаприм”, “Визаж”, “Новострой”. Тому що рівень їх продажів не поступається ПП “Панорама”, місце їх розташування не менш вигідне, а цінова політика дуже схожа.

Наступним етапом є формування переліку предметів стратегічного протистояння, тобто виділення окремих секторів бізнесу всіх підприємств-конкурентів. На цьому етапі

слід провести аналіз вибраних секторів бізнесу і розділити всі предмети стратегічного протистояння на використовувані на досліджуваному підприємстві та потенційно можливі, тобто ті, які підприємство може залучити до своєї діяльності. Вивчення бізнесу ПП “Панорама” показало, що воно фактично конкурує у 8-ми секторах бізнесу, які визначалися за видами продукції та послуг.

Вивчення бізнесу головних конкурентів показало ще кілька видів продукції та послуг, які не надає ПП “Панорама”, але їх використання у своєму бізнесі, можливо, приведе до одержання прибутку (табл. 2).

Четвертим етапом є формування матриці стратегічного протистояння. Будується двовірна матриця, на одну вісь наносяться усі предмети стратегічного протистояння, як притаманні досліджуваному підприємству, так і потенційно можливі, а на іншу вісь наносяться підприємства-конкуренти, тобто

**Характеристика секторів бізнесу ПП “Панорама”  
на ринку металопластикових виробів**

Фактичний сектор бізнесу	Потенційно можливий сектор бізнесу
ПВХ вікна	Розсувні двері
ПВХ двері	Міжкімнатні двері
Рама балконна	Вагонка
Двері балконні	Кривля ондуліном
Офісні перегородки	Фасадне засклення
Офісні двері	
Вхідні двері	
Сайдинг	

об’єкти стратегічного протистояння. На функціональному полі відмічаємо штрихом для кожного підприємства-конкурента всі предмети стратегічного протистояння, при- таманні саме йому, та обсяг реалізації кожно-

го виду продукції для кожного підприємства у тис. грн. Результатом є двомірна матриця (див. рис.).

П’ятим етапом аналізу є вибір сфери стра- тегічного протистояння.

Фактичний сектор бізнесу	Конкуренти									
	Інтерпласт	Єврофасад	Лугапласт	Європласт	WinDo	Луганскэлитстрой	Моби пласт	Лигаприм	Визаж	Новострой
ПВХ вікна	180	210	195	200	224		175	230	180	
ПВХ двері	120	110	82	88	64		81	113	94	
Рама балконна	30	48	71	68			24	25		
Двері балконні	8	12	20	17			6	6		
Офісні перегородки	110					100		110		200
Офісні двері		110			58	130				142
Вхідні двері		80				75				94
Сайдинг		12				164				200
Потенційно можливий сектор бізнесу										
Розсувні двері						211		160		218
Міжкімнатні двері	44	52	38			29				62
Вагонка		90		142				105		86
Кривля ондуліном						160		200		170
Фасадне засклення	52	140			38				84	

**Рис. Матриця стратегічного протистояння на ринку металопластикових виробів**



*Рассматривается проблема диагностики стратегического взаимодействия фирм-конкурентов. Проводится анализ условного предприятия при помощи существующих методик диагностики, в целом матричного анализа. Предложен новый алгоритм матричного анализа, с помощью которого формируется новая матрица стратегического взаимодействия. Матрица дала возможность сделать выводы по существующему положению и на перспективу.*

*The problem of diagnostics of strategic co-operation of competitors is examined. The analysis of conditional enterprise is conducted through the existent methods of diagnostics, on the whole matrix analysis. Author offers new algorithm of matrix analysis by means of which the new matrix of strategic co-operation is formed. A matrix enabled to draw a conclusion according to the existent regulation and on a prospect.*

**Надійшла 4 квітня 2012 р.**