

УДК 339.13

О.И. Штейн, доцент, канд. экон. наук*Севастопольский национальный технический университет**ул. Университетская, 33, г. Севастополь, Украина, 99053**E-mail: root@sevtu.sebastopol.ua***МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
В УСЛОВИЯХ РИСКА**

Предлагается методика, позволяющая количественно оценить конкурентные риски и обоснованно выбрать соответствующую стратегию конкурентного поведения и развития предприятия посредством оптимизации его рыночной доли.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, конкурентный статус предприятия, конкурентные риски, рыночная доля, реакция конкурентов.

Постановка проблемы. Современное предприятие в большей степени можно отнести к открытой системе, внутренняя стабильность которой во многом зависит от условий, особенностей и тенденций развития внешней среды. Внешняя среда характеризуется высокой динамичностью. В каждой группе факторов – экономической, рыночной, политической, социальной, научно-технической и других – постоянно происходят изменения: появляются новые законы в области налогообложения, изменяется политическая ситуация, появляются новые конкуренты, изменяются параметры спроса, изменяются вкусы и предпочтения потребителей. Исходя из этого, уровень активности конкурентной среды является определяющим моментом в построении маркетинговой политики предприятия, в выборе средств и методов ведения конкурентной борьбы.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблеме разработки конкурентной стратегии предприятия в условиях риска посвящено большое количество публикаций. К настоящему времени отечественными и зарубежными экономистами создана определенная методология построения стратегии предприятия. Данную тему раскрывали такие исследователи, как Г.Л. Азоев, Г.Л. Багиев, О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, Е.П. Голубков, Г.Я. Гольдштейн, М.И. Кныш, А.А. Марченко, Р.А. Фатхутдинов, И. Ансофф, Ф. Буккерель, А. Дайан, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Минцберг, М. Портер, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон и многие другие.

Опыт оценки и анализа рисков нашел свое отражение в трудах таких ученых и специалистов, как В.А. Абчук, А.П. Альгин, И.Т. Балабанов, А.Ф. Капустин, Б.А. Лагоша, М.Г. Лапуста, Л.А. Мизерин, Б.А. Райзберг, Р.М. Тамбовцев, Э.А. Уткин, А.Н. Хорин, К. Рэдхед, С. Хьюс и многих других.

Нерешённые части общей проблемы. Несмотря на достаточно пристальное внимание со стороны ученых и практиков к проблеме разработки конкурентной стратегии предприятия, оценки и анализа рисков, как правило, методика формирования стратегии рыночного поведения предприятия ограничивается лишь качественным уровнем, а подходы к ее количественной интерпретации находятся в стадии зарождения.

Вышеизложенное определяет важность и актуальность выбранной темы исследования.

Цель статьи – предложить методику, которая позволит количественно оценить конкурентные риски и обоснованно выбрать соответствующую стратегию конкурентного поведения и развития предприятия посредством оптимизации его рыночной доли.

Изложение основного материала. Одной из важнейших характеристик активности конкурентной среды предприятия, учитывающей ее риск, является степень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и новые рыночные ниши или интенсивность конкуренции. Ввиду сложности непосредственной количественной оценки взаимоотношений факторов конкурентной среды (непосредственных конкурентов; предприятий, начинающих бизнес на рассматриваемом рынке; производителей товаров-заменителей; поставщиков; потребителей) возможно косвенное измерение интенсивности конкуренции. Г.Л.Азоев выделяет три агрегированных фактора, определяющих интенсивность конкуренции: характер распределения рыночных долей между конкурентами, темпы роста рынка и его рентабельность [1].

Многие ученые, о которых мы уже упоминали, уже доказали и обосновали, что методологической основой оценки конкурентного статуса предприятия является его рыночная доля (D), которая рассчитывается как отношение объема реализованной этим предприятием продукции к общему объему продукции, реализованной на исследуемом рынке. Другими словами, общий объем реализованной продукции можно представить как сумму двух величин: выручки от реализации продукции конкурентов (B_k), присутствующих на данном и рынке, и выручки от реализации рассматриваемого предприятия (B_n).

$$D = \frac{B_n}{B_n + B_k} . \quad (1)$$

Совершенно справедливо утверждение, что размер доли определяет возможность влияния предприятия на рынок и на конкурентов. Однако трудно согласиться с положением, отождествляющим увеличение размера доли с повышением степени свободы в деятельности предприятия (за счет эффекта масштаба) и, в конечном счете, с улучшением конкурентного статуса предприятия. Величина доли предприятия на рынке может определять сильную или слабую конкурентную позицию, но не обязательно в прямой зависимости, т. е. выше доля – выше конкурентный статус.

Практика показывает, что существует некоторое критическое соотношение долей рынка двух независимых конкурентов, когда стремление к изменению этого соотношения ослабевает. Обычно эту пропорцию определяют как 2:1 и более. В данной ситуации для двух конкурентов i и j выполняется неравенство:

$$D_i \geq 2D_j . \quad (2)$$

И наоборот, примерное равенство значений рыночных долей существенно повышает активность предприятий в борьбе за конкурентные преимущества. Ближайшие преследователи пытаются атаковать своих конкурентов, незначительно превосходящих их по степени доминирования на рынке. В свою очередь более крупные конкуренты стремятся утвердить свою позицию, что также требует определенных усилий и является причиной постоянных конфликтов даже по незначительным поводам. Следовательно, делаем вывод о том, что наибольшая конкурентная активность наблюдается при примерном равенстве долей. В случае, если $D_i = D_j$, стратегии конкурентов частично идентичны, что служит признаком неустойчивых, конфликтных отношений. Отсюда можно оценить степень риска (P) конкурентного столкновения:

$$\text{при } D_i \geq 2D_j, P \approx 0; \quad (3)$$

$$\text{при } D_i = D_j, P \approx 1. \quad (4)$$

Делаем вывод, что при отсутствии явных лидеров и аутсайдеров, когда весь рынок представлен конкурентами, владеющими примерно равными долями рынка, – интенсивность конкуренции является максимальной. Для оценки риска конкурентного столкновения из приведенных соотношений выведем формулы:

$$\text{Если } 0 < \frac{D_i}{D_j} \leq \frac{1}{2} \text{ или } \frac{D_i}{D_j} \geq 2, P \approx 0; \quad (5)$$

$$\text{при } \frac{1}{2} \leq \frac{D_i}{D_j} \leq 1, P \approx 2 \left(\frac{D_i}{D_j} - \frac{1}{2} \right); \quad (6)$$

$$\text{при } 1 \leq \frac{D_i}{D_j} \leq 2, P \approx 2 - \frac{D_i}{D_j}. \quad (7)$$

Если доли конкурентов не равны, то предприятия будут иметь разный риск взаимного конкурентного столкновения. К примеру, если доля исследуемого предприятия оценивается в 30 %, а конкурента – в 40 %, их риски согласно расчетам, будут равны соответственно 0,5 и 0,67. Второй соперник при столкновении может понести больший урон, чем первый.

Поскольку успешная деятельность предприятия должна сопровождаться безрисковой стратегией, неотъемлемым элементом оценки рыночной позиции в конкурентной борьбе является учет факторов риска.

Приведенные выше формулы позволяют определить и риск предприятия, и риск конкурента. Оценивая в динамике влияние изменения своей доли рынка на изменение доли конкурента, в будущем периоде предприятие может снизить уровень ожидаемого риска. Варьируя размер собственной доли, можно либо уйти от риска, либо вовлечь в еще больший риск конкурентов.

Эффективная стратегия развития предприятия требует качественного прогноза будущего состояния внешнего окружения. Поэтому для обоснованного управления риском необходим прогноз реакции конкурентов на относительное изменение нашей доли рынка.

Под реакцией конкурента (R) следует понимать степень чувствительности конкурента к изменению доли соперника в прошедшем периоде на 1 %. Реакция конкурента может быть сильной, эластичной ($|R| < 1$), или же слабой, неэластичной ($|R| > 1$).

Формула для определения реакции конкурента в некоторый период времени $i+1$ на относительное изменение доли рассматриваемого предприятия в период времени i имеет вид:

$$R_{i+1} = \frac{D_{i+1}^k - D_i^k}{D_i^k} \div \frac{D_i - D_{i-1}}{D_{i-1}}, \quad (8)$$

где i – период времени; D^k – доля конкурента в определенном периоде; D – доля исследуемого предприятия, на относительное изменение которой реагирует конкурент.

Находим значение доли конкурента в период $i+1$:

$$D_{i+1}^k = D_i^k \left(R_{i+1} \frac{D_i - D_{i-1}}{D_{i-1}} + 1 \right). \quad (9)$$

Определив реакцию и долю конкурента на период времени $i+1$ в зависимости от сложившейся ситуации можно выбрать одну из альтернативных стратегий развития с учетом риска конкурентного столкновения. Можно уйти от риска или минимизировать риск, можно вовлечь в риск конкурентов.

Далее следует выбрать диапазоны риска, которые бы соответствовали успешной деятельности предприятия. Для нахождения интервалов значений, которым должна принадлежать в будущем периоде доля фирмы на рынке при заданном риске и доле конкурента используем формулы (5), (6), (7).

В этом случае наиболее показательной будет шкала, представленная в таблице 1, предложенная И.К. Беляевским [2]:

Таблица 1 – Границы риска

Границы зон риска, %	0 – 0,25	0,26 – 0,50	0,51 – 0,75	0,76 – 1,00
Риск	минимальный	повышенный (допустимый)	критический	катастрофический

Принимая допустимый риск, т.е. выбирая интервал от 0 до 0,50, можно определить следующий диапазон значений собственной доли:

$$\text{если } 0 < \frac{D}{D^k} < 1, \text{ то } 0 < D \leq 0,75 D^k;$$

$$\text{если } \frac{D}{D^k} > 1, \text{ то } D \geq 1,5 D^k;$$

$$\text{принимая } R \approx 0 \text{ при } \frac{D}{D^k} \in \left[0; \frac{1}{2}\right] \text{ и } \frac{D}{D^k} \in [2; \infty).$$

Если исследуемое предприятие имеет несколько конкурентов, то для нахождения соответствующего значения собственной доли строится система неравенств, количество которых равно количеству конкурентов, умноженному на два. Поэтому оптимальное значение доли предприятия на рынке будет лежать на пересечении областей допустимых значений этих неравенств.

Более того, для вовлечения в риск конкурентов в периоде $i+2$ необходимо задать такую долю в периоде $i+1$, чтобы через соответствующие реакции соперники сравнивали свои доли и, тем самым, были бы спровоцированы на максимальный риск конкурентного столкновения друг с другом: $D_{i+2}^{k1} = D_{i+2}^{k2}$.

Для определения в период времени $i+1$ собственной доли, которая бы дала импульс столкновению конкурентов в периоде $i+2$, используем следующее выражение:

$$D_{i+1}^{k1} \left(R_{i+2}^{k1} \frac{D_{i+1} - D_i}{D_i} + 1 \right) = D_{i+1}^{k2} \left(R_{i+2}^{k2} \frac{D_{i+1} - D_i}{D_i} + 1 \right). \quad (10)$$

Отсюда

$$D_{i+1} = D_i \left(\frac{D_{i+1}^{k2} - D_{i+1}^{k1}}{D_{i+1}^{k1} R_{i+2}^{k1} - D_{i+1}^{k2} R_{i+2}^{k2}} + 1 \right). \quad (11)$$

И последним этапом в принятии стратегического решения предлагаем оценить эффективность альтернативных решений при различных значениях доли на рынке и соответствующих им рисках.

Выводы по результатам исследования и перспективы дальнейших исследований. Таким образом, предложенная методика разработки конкурентной стратегии предприятия представлена следующей последовательностью:

- оценка конкурентного статуса предприятия (определение его рыночной доли);
- определение реакции конкурента на относительное изменение доли рассматриваемого предприятия;

- прогноз реакции конкурентов;
- определение доли каждого конкурента на будущий период;
- выбор рискового диапазона;
- выбор собственной доли на период $i+1$ с учетом минимального риска конкурентного столкновения;
- нахождение собственной доли на период $i+1$ для столкновения конкурентов в периоде $i+2$;
- оценка эффективности альтернативных решений при различных значениях доли и соответствующих им рисках.

На наш взгляд, методика позволит посредством оптимизации доли предприятия на рынке с учетом конкурентных рисков обоснованно выбрать соответствующую конкурентную стратегию поведения и развития предприятия.

В процессе последующих научных исследований целесообразно разобраться, как спроектировать конкурентную стратегию, чтобы компания была успешнее других. Но еще больше сил следует приложить, чтобы выяснить, какие процессы и процедуры позволяют компании находить уникальные конкурентные стратегии, применять их на практике и модифицировать в связи с изменившимися условиями. Ответы на эти вопросы можно получить, применяя интегрированный подход, учитывающий множество факторов внешней и внутренней среды.

Библиографический список.

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
2. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие/ И.К. Беляевский. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 320 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. доп. / О.С. Виханский. — М.: Гардарики, 2002. — 296 с.

Поступила в редакцию 5.03.2010 г.