

*Хомутенко Л.І.,
к.е.н., доцент,
Українська академія банківської справи
Хмелик О.С.,
студентка,
Українська академія банківської справи*

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

Анотація. Статтю присвячено дослідженню оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства невиробничої сфери, а саме рекламного агентства. Визначено вплив конкурентного середовища на діяльність компанії, запропоновано заходи щодо посилення рівня конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність компанії, конкурентні переваги, конкурентна позиція, SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. Ключовим показником, що комплексно характеризує діяльність сучасних підприємств, є конкурентоспроможність. В умовах глобалізації при налагодженій діяльності компанії на національному ринку виникає необхідність розширення бізнесу. Для того щоб компанія вийшла на міжнародний ринок та зайняла свою нішу, вона повинна бути конкурентоспроможною. Формування високого рівня конкурентоспроможності багато в чому залежить від потенційних можливостей компанії, її резервів, оптимального використання її ресурсів тощо. Отже, необхідно правильно оцінити свою конкурентоспроможність, проаналізувати конкурентне середовище, розробити відповідні стратегічні та тактичні міри ефективного управління. Це є можливим при здійсненні об'єктивних методик оцінки рівня конкурентоспроможності компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням у галузі оцінки рівня конкурентоспроможності займалися такі вчені, як Драган О., Жилінська О., Кобиляцький Л., Іванов Ю., Саєнко М. та ін. Необхідно відмітити, що єдиної думки щодо оцінки рівня конкурентоспроможності та розробки стратегії щодо виходу підприємства на міжнародний ринок немає, особливо це стосується підприємств невиробничої сфери, зокрема рекламних агентств. Отже, недостатня наукова розробленість, а також практична значимість проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності обумовили вибір теми дослідження.

Мета статті полягає в аналізі рівня конкурентоспроможності підприємства невиробничої сфери, оцінці його конкурентного середовища та, виходячи з цього, розробці стратегії конкурентоспроможності компанії при виході на міжнародний ринок.

Виклад основного матеріалу дослідження. При налагодженій діяльності компанії на національному ринку в неї виникає необхідність розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Однак при виході на зовнішній ринок підприємство потрапляє в умови жорсткої міжнародної конкуренції. Отже, компанія має бути конкурентоспроможною, щоб зайняти відповідну нішу на міжнародному ринку, закріпивши свої позиції.

Стратегію конкурентоспроможності компанії при виході на міжнародний ринок розглянемо на прикладі рекламного агентства VIP Media Group, що працює на національному ринку вже

Таблиця 1

SWOT-аналіз PA VIP Media Group

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> Навички. Наявність великої бази постійних клієнтів. Напрацьована система підтримки взаємин (e-mail, смс). Можливість використання каналів просування по бартеру. Можливість гнучкого ціноутворення, надання різноманітних бонусів. Незначна чисельність персоналу. Система навчання нових менеджерів продажам. Популярність PA VIP Media Group. Власний відділ дизайну. Напрацьована технологія створення рекламних роликів. Напрацьована система розміщення реклами. Дані досліджень ефективності реклами по об'єктах 	<ol style="list-style-type: none"> Відсутність чіткої технології продажів. Застаріле обладнання. Невміння продавати компаніям міжнародного рівня (виходити на керівників, знаходити точки інтересу). Мала популярність носія. Неналагоджені контакти з агентствами, агентами. Відсутність системи контролю виходу рекламних роликів. Низька мотивація співробітників. Плинність кадрів. Відсутність висококласних менеджерів продажів. Низький HR-імідж. Невміння просувати себе через Інтернет.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> Зростання інтересу до мало бюджетних ефективних каналів просування. Підвищення конкуренції на масових ринках. Залучення нових об'єктів трансляції. Вихід на регіональний ринок. 	<ol style="list-style-type: none"> Скорочення маркетингових бюджетів. Сильні сезонні коливання. Зростання інтересу до просування в Інтернеті. Втрата своїх ринкових позицій через появу конкурентів. Поява інших рекламоносіїв, особливо відеоносіїв.

SWOT-матриця PA VIP Media Group

		Внутрішні сторони																								
		Сильні сторони												Слабкі сторони												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Зовнішні сторони	Можливості	1	2	4	2	4	5	2	2	4	5	5	4	3	1	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	61
		2	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	61
		3	4	2	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	1	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	66
		4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	1	3	2	1	4	2	3	1	2	1	1	74
	Загрози	1	2	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	95
		2	2	4	4	3	3	2	2	1	2	3	1	2	5	4	4	4	5	3	4	2	1	3	4	64
		3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	2	4	5	5	4	4	3	2	2	3	2	2	74
		4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	2	3	5	4	3	3	2	3	4	5	2	82
		5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	2	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	95
		29	33	32	39	40	33	35	34	37	37	34	27	25	29	30	26	29	24	28	24	24	23	22		

Таблиця 3

Оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність PA VIP Media Group

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту			x
		Високий рівень фінансових інвестицій	x		
		Низький ступінь диференціації продукції			x
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Необхідність залучення постійних покупців			x
		Відсутність активної маркетингової політики		x	
		Низька інноваційна активність управління персоналом		x	
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів I (нк) = 2,13					
2. Поява товарів – заміників	2.1. Вплив товарів – заміників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару	x		
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників I (тз) = 2,33					
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів			x
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x
		Високий ступінь стандартизації продукції			x
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			x
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари			x
		Висока цінова еластичність товару		x	
Середнє значення сили впливу покупців I (пок) = 2,83					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальників	x		
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	x		
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	x		
		Нестача складських приміщень	x		
Середнє значення сили впливу постачальників I (пост) = 1,0					
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			x
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів			x
		Сильними конкурентами є невеликі ринки	x		
		Незначний приріст попиту на товар підприємства	x		
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми	x		
		Відсутні дослідження конкурентів		x	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами I (к) = 2,0					

майже дев'ять років. За цей час компанія встигла побувати агентством повного циклу та обрати пріоритетний напрямок розвитку, який потребує менших затрат та приносить більший кардинальний прибуток. Виходячи на національний ринок з конкретною пропозицією, компанія обрала маркетингову конкурентну стратегію нішера, так як пропонує специфічний (новий) товар (стратегія нішера відносно продукту).

З 2009 р. компанія працює у рамках обраної стратегії (лідерство в ніші). Однак сучасна економіка характеризується непередбачуваністю, тому необхідно швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі та пристосовуватися до них швидше, ніж конкуренти. Один з напрямів діяльності VIP Media Group – створення відеопрезентацій та landing page для компанії (Shatava Design) – уже давно має попит не тільки на просторах усієї України, а також в інших країнах.

Для того щоб отримати об'єктивну оцінку сил компанії на міжнародному ринку, необхідно провести SWOT-аналіз – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Розглянувши всі аспекти діяльності PA VIP Media Group, отримуємо сполучення сильних сторін із загрозами та можливостями і слабких сторін із загрозами та можливостями. Виставляється оцінка по кожному із критеріїв у співставленні, після чого всі оцінки додаються і, таким чином, визначаються найголовніші сильні та слабкі сторони, загрози та можливості (за максимальною оцінкою).

Підсумовуючи отримані оцінки, можна визначити загальну значимість сильних і слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища.

Такий аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони рекламного агентства, а також наскільки важливі можливості та загрози, виходячи зі стану внутрішнього середовища.

Провівши SWOT-аналіз, можна зробити висновки, що сильнішими сторонами є можливість гнучкого ціноутворення, можливість використання каналів просування по бартеру, надання різноманітних бонусів і напрацьована система розміщення реклами. Головною проблемою для PA VIP Media Group є застаріле обладнання, низька мотивація співробітників, мала популярність носія.

За рахунок сильних сторін та нівелювання слабких сторін рекламне агентство може використати головну свою можливість – вихід на міжнародні ринки та закріплення своїх позицій на регіональних. Головною загрозою для PA VIP Media Group є поява інших рекламоносіїв, сильні сезонні коливання продажів, скорочення маркетингових бюджетів.

При аналізі конкурентних сил, що діють на рекламне агентство, застосуємо методику складання і аналізу експертних оцінок. Для кожної окремої сили виділяються найбільш істотні критерії. Було оцінено ступінь впливу того чи іншого критерію за 3-бальною шкалою: 3 – сильний вплив, 2 – помірний, 1 – слабкий, майже не виявляється.

Розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства за формулою:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I(\text{нк}) + 0,2 * I(\text{тз}) + 0,3 * I(\text{пок}) + 0,1 * I(\text{пост}) + 0,2 * I(\text{к})$$

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I(\text{нк}) + 0,2 * I(\text{тз}) + 0,3 * I(\text{пок}) + 0,1 * I(\text{пост}) + 0,2 * I(\text{к}) = 0,2 * 2,13 + 0,2 * 2,33 + 0,3 * 2,83 + 0,1 * 1 + 0,2 * 2,0 = 2,241$$

Сумарний показник впливу конкурентних сил на діяльність підприємства дорівнює $I_j = 2,241$, тому можна стверджувати, що вплив конкурентного середовища для підприємства є досить сприятливим, так як показник знаходиться в межах від 1,5 до 2,5.

Дана ситуація характеризується рівноважним впливом як позитивних, так і негативних факторів конкуренції і вимагає балансування негативних явищ. Тобто загалом ситуація ближче до позитивної, проте є й ряд серйозних негативних існуючих факторів та загроз можливого виникнення нових.

На думку вчених, для підприємства існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: покращання відповідних складових діяльності самого підприємства, послаблення конкурентів або зміна ринкового середовища [2, с. 123].

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності (наприклад, поліпшення якості товарів чи послуг, зниження собівартості). У другому випадку діяльність компанії спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів. У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпаності компанії часто намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують.

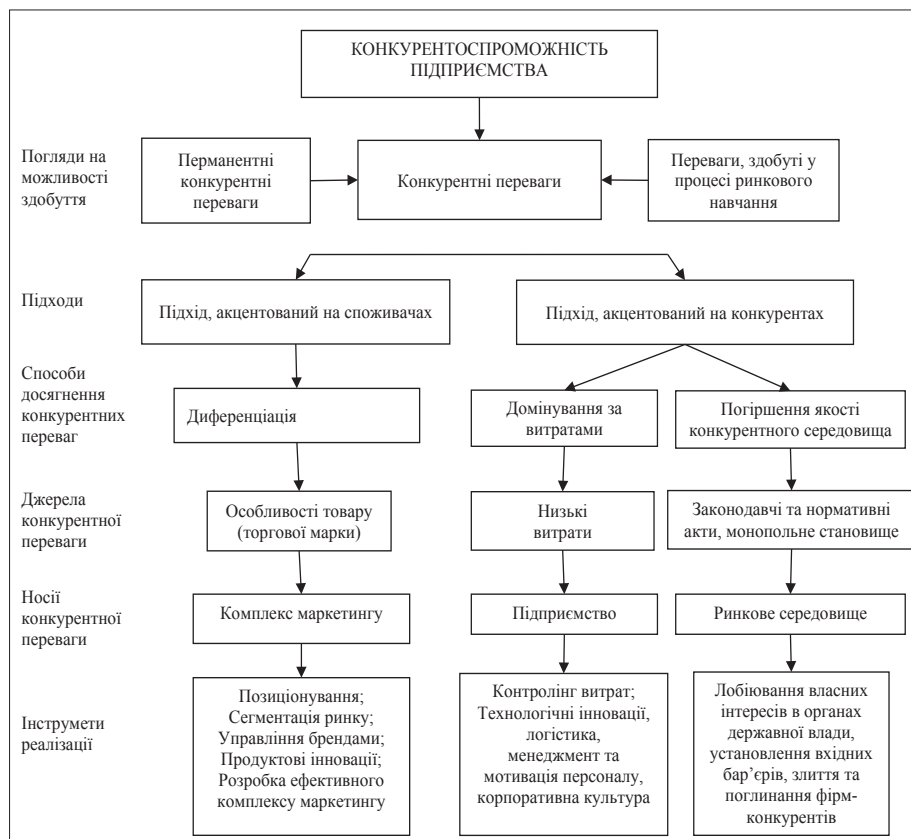


Рис. 1. Заходи щодо посилення конкурентоспроможності VIP Media Group

Згідно з традиційним й найпоширенішим поглядом, конкурентні переваги підприємство здобуває у процесі роботи на ринку. Таких поглядів дотримуються, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та ін. [5, с.71].

Іншої позиції щодо можливостей здобуття конкурентних переваг дотримуються представники школи, які вказують, що певні конкурентні переваги можна здобути в процесі ринкового навчання, проте стратегічні переваги є природними, перманентними, зумовленими середовищем, в якому діє підприємство.

Підприємство спочатку потрібно визначитися з підходами щодо здобуття конкурентних переваг. Дж. Дей та Р. Венслі пропонують два основні підходи для здобуття конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство здобуває конкурентні переваги тоді, коли його товари краще задовольняють потреби споживачів, ніж товари конкурентів. Тому вважається, що цей підхід є більш задовільним з точки зору концепції маркетингу. Застосування цього підходу передбачає концентрацію зусиль на потребах споживачів, використання методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів від товарів підприємства [5, с. 154].

Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в рамках цього підходу, є диференціація товару, інструментом реалізації якої є позиціонування, що проводиться насамперед за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегії просування.

Саме такий метод має застосувати РА VIP Media Group для зміцнення своїх конкурентних позицій на міжнародному ринку. Диференціація передбачає відокремлення торгової марки у свідомості споживача поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами та характеристиками. Вона може базуватися на об'єктивних або суб'єктивних властивостях товару. Залежно від цього варіюються стратегія і тактика позиціонування [4, с. 110].

Отже, урахувавши все вищесказане, компанії VIP Media Group запропоновано наступний варіант – змінення стратегії на стратегію виходу за межі ніші. Адже компанія має всі можливості для розвитку. Підприємство і ніша ростуть, але підприємство випереджає нішу. Вектор діяльності компанії не змінюється, але стратегія дещо відрізняється від використовуваної раніше. Перехід до іншої стратегії потребує корегувань у плані дій.

Ніша не завжди стоїть на місці. Вона або росте і перетворюється на сегмент ринку, або вмирає. Компанія, що працює з нішею, повинна бути готова до таких змін і повинна мати план пристосування до таких ситуацій. Тому необхідним є розширення своєї діяльності за рахунок розширення ніші.

Висновки і пропозиції. Рекламне агентство VIP Media Group працює на ринку вже майже дев'ять років. Це рекламне агентство (РА) для середнього бізнесу, яке створює ефективні рекламні комунікації, використовуючи маркетинговий підхід до вирішення потреб клієнтів. Сильнішими сторонами агентства є можливість використання каналів просування по бартеру, можливість гнучкого ціноутворення,

надання різноманітних бонусів і відносно невисока вартість трансляції для клієнта. Головною проблемою для підприємства є застаріле обладнання, малоцікаві об'єкти, мала популярність носія.

За рахунок сильних сторін та нівелювання слабких сторін компанія може використати головну свою можливість – вихід на регіональні та міжнародні ринки. Головною загрозою є сильні сезонні коливання продажів, зміна умов праці з об'єктами.

Важливим моментом є формування правильного розуміння про компанію у свідомості споживачів – метод диференціації. Диференціація передбачає відокремлення торгової марки у свідомості споживача поміж марок-конкурентів, створення асоціації з певними перевагами та характеристиками. Вона може базуватися на об'єктивних або суб'єктивних властивостях товару.

Література:

1. Божкова В.О. Стратегічний маркетинг : [конспект лекцій] / Укл.: В.О. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми : СДУ, 2012. – Ч. 2. – 94 с.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
3. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / Ю.Б. Иванов [та ін.] ; за заг. ред. Ю.Б. Иванова ; ХНЕУ. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 383 с.
4. Книш М.І. Конкурентні стратегії : [навч. посіб.] / М.І. Книш. – СПб. : Пітер, 2000. – 204 с.
5. Школи стратегій / Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпбел. – СПб. : Пітер, 2000. – 420 с.
6. Офіційний сайт рекламного агентства VIP Media Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vipet.in.ua/>.
7. Офіційний сайт студії відеопрезентацій Shatava Design [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://shatava.com/>.

Хомутенко Л.И., Хмелик А.С. Разработка стратегии конкурентоспособности компании при выходе на международный рынок

Аннотация. Статья посвящена исследованию оценки уровня конкурентоспособности предприятия непродуцственной сферы, а именно рекламного агентства. Определено влияние конкурентной среды на деятельность компании, предложены мероприятия по усилению уровня конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентная позиция, SWOT-анализ.

Homutenko L.I., Khmelyk O.S. The development of the enterprise's competitive advantages strategy when it enters the international market

Summary. The article is devoted to assessment of the competitiveness level of non-productive enterprise, in particular advertising agency. The influence of the competitive environment on the company's activity is defined, the measures to strengthen competitiveness are proposed.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, competitive position, SWOT analysis.