

УДК 338.2(519.8)

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ЗАЩИТЫ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

РЕШЕТНЯК Елена Ивановна

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики предприятия
Харьковский гуманитарный университет
«Народная украинская академия»*

Рыночная система хозяйствования требует от предприятий постоянного повышения уровня своей конкурентоспособности, особенно в условиях экономического кризиса. Если еще недавно деятельность большинства предприятий была направлена на завоевание доли рынка, то в настоящее время ведущие компании акцентируют свое внимание при разработке стратегии своего развития на увеличение числа постоянных клиентов, поддержание своего имиджа, укрепление своих рыночных позиций. Такая тенденция сложилась не только на отечественном рынке, но и на мировых рынках процесс формирования и реализации стратегии укрепления кон-

курентной позиции стал иметь решающее значение. Это связано с тем, что рост компаний во всем мире замедлился, а рынки сужаются за счет мировых кризисных явлений. В таких условиях динамика конкуренции становится гораздо более разнообразной. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько нововведения компании, разработка специфических методов повышения конкурентных преимуществ, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют повышению эффективности предприятия.

В основе повышения конкурентоспособности предприятий в условиях кризиса обязательно должен лежать системный анализ конкурентной позиции и разработка на его основе оптимальной стратегии предприятия, позволяющей добиться роста эффективности в долгосрочном периоде.

Проблема конкуренции является одной из старинных освещенных в экономической теории. Так, еще А. Смит говорил, что «невидимая рука» управляет миром, и, что конкуренция все расставляет на свои места. С проблемами современной теории и практики конкурентной стратегии связаны работы многих зарубежных и отечественных экономистов, а именно И. Ансоффа, Г. Ассэля, Р. Беннета, У. Брэддика, П. Диксона, П. Друкера, Б. Карлоффа, Ф. Коттера, Р. Коха, Г. Минцберга, М. Портера, А. Д. Стрикленда, А. Л. Томпсона, Дж. Эванса, Т. В. Белаша, Е. И. Велесько, В. А. Винокурова, М. И. Круглова, П. П. Логинова, А. И. Наумова, Р. А. Фатхутдинова, К. Щиборща и др.

Однако в большинстве научных трудов не учитываются вопросы целостности, многообразия и взаимосвязи элементов стратегии защиты конкурентной позиции предприятий, отсутствует единство мнений относительно ее содержания. Отсутствуют разработки, направленные на оптимизацию стратегии защиты конкурентной позиции предприятия, которая является очень актуальной, особенно в условиях экономической нестабильности и усугубляющихся кризисных явлений. Поэтому требуется более глубокая разработка научно-методических основ к осуществлению и совершенствованию стратегии укрепления конкурентной позиции промышленных предприятий.

Таким образом, целью статьи является разработка моделей, позволяющих осуществить оптимизацию стратегии защиты конкурентной позиции отечественным предприятиям.

Основоположником разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. Им разработаны основные модели по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентной стратегии. Дальнейшие разработки в данной сфере в основном основываются на моделях Портера. Основное внимание в работах зарубежных и отечественных авторов при формулировании конкурентных стратегий уделяется разработке рекомендаций, направленных на расширение рынков сбыта, проникновение на рынок и др., то есть на проведение агрессивной политики в области конкурентных преимуществ. Но многие отечественные предприятия в настоящее время еще не готовы выходить на рынок с агрессивными стратегиями. В силу сложившихся обстоятельств наиболее важной стратегией для украинских предприятий является разработка стратегии выживания или защиты от конкурентной среды уже завоеванных позиций.

Особое значение стратегия выживания или защиты конкурентной позиции приобретает для государственных и бывших государственных предприятий, которые в большей мере несут на себе груз прежних методов управления и планирования, неэффективных в изменившихся условиях хозяйствования. Разработка стратегии деятельности предприятий особую актуальность приобретает в условиях кризиса, когда снижается покупательская способность населения, ужесточается конкурентная борьба.

Разработка стратегии защиты конкурентной позиции является актуальной и для предприятий, которые приспособились к изменившимся условиям, эффективно функционируют, являются лидерами в отрасли, но выпускаемая ими продукция находится на стадии зрелости в модели жизненного цикла товара. Такие отечественные предприятия сталкиваются с тем, что против них применяют агрессивные стратегии вновь возникающие отечественные предприятия, а также зарубежные предприятия, воспринимающие Украину как привлекательный рынок сбыта.

Стратегия защиты конкурентной позиции должна разрабатываться также для предприятий, осуществляющих выход на внешний рынок, где они сталкиваются с жесткой конкуренцией, возникновением новых входных барьеров проникновения на рынок.

Таким образом, проблема оптимизации стратегии защиты конкурентной позиции является не достаточно проработанной и актуальной для многих отечественных предприятий, прежде всего относящихся к следующим категориям:

- предприятия, для которых целью функционирования является сохранение доли рынка в условиях кризиса;
- государственные и бывшие государственные предприятия в кризисных ситуациях;
- предприятия, осуществляющие свою деятельность в условиях жесткой конкуренции;
- предприятия, осуществляющие свой бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках;
- предприятия, осуществляющие регулярную внешнеэкономическую деятельность.

Прежде всего, сформулируем модель защиты конкурентной позиции в рыночной ситуации. Пусть имеется N разнообразных мероприятий, позволяющих конкурентам проникнуть на рынок, и n разнообразных мероприятий защиты конкурентной позиции. Пусть у предприятия имеется k возможных сегментов рынка сбыта продукции, где необходимо разрабатывать стратегию защиты конкурентной позиции; i – номер сегментов рынка сбыта возможного противодействия конкурент.

Предположим, что мы можем разработать такое мероприятие по защите конкурентной стратегии в i -м сегменте рынка сбыта, что оно в состоянии будет нейтрализовать p_i средств проникновения конкурентов на рынок, позволяющих захватить нашу долю рынка. Конкуренты стремятся увеличить общее количество мероприятий, позволивших отвоевать долю рынка у защищающего свои позиции предприятия. Обозначим через x_i систему мероприятий проникновения конкурента на рынок i , а через y_i – систему средств защиты конкурентной позиции i -го рынка.

Критерием эффективности стратегии защиты конкурентной позиции будет

$$W = \sum_{i=1}^k \min [p_i \cdot y_i - x_i; 0], \quad (1)$$

при условии

$$\sum_{i=1}^n y_i = n; y_i \geq 0; \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^k x_i = N; x_i \geq 0. \quad (3)$$

Фиксированным неконтролируемым фактором здесь является величина N ; стратегия защиты состоит в выборе систем мероприятий защиты y_i . Имеется активный противник (конкурент), стратегии которого $\{x_i\}$ является неопределенным фактором при планировании стратегии защиты конкурентной позиции. Оперирующая сторона – защита – может быть, сможет получить и использовать информацию о $\{x_i\}$ в момент активизации средств нападения конкурентов. Таким образом, стратегиями могут быть функции y_i ($x_1, x_2, x_3, \dots, x_k$).

Рассмотрим возможность оптимизации стратегии защиты конкурентной позиции в наиболее простом случае, когда система мероприятий проникновения на рынок со стороны конкурентов (нападающая сторона) фиксированы для всех рынков, то есть при $p_i = p = const$. В этом случае критерий эффективности стратегии защиты будет следующий:

$$W = \sum_{i=1}^k \min [p \cdot y_i - x_i; 0], \quad (4)$$

где выбор $\{y_i\}$ – стратегия защиты – подчинен условию

$$\sum_{i=1}^n y_i = n; \text{ действия конкурентов ограничены условия}$$

$$\sum_{i=1}^k x_i = N. \text{ Функция (4) вогнута по } \bar{y}, \text{ как сумма во}$$

гнутых функций $\min [py_i - x_i; 0]$.

Проанализировав данную модель, можно утверждать, что при любых x_i , если только не известно, какие именно мероприятия конкуренты предполагают провести для проникновения на рынок i и в каком количестве, обороняющемуся выгодно равномерно распределить средства защиты по всем сегментам рынка сбыта, т. е. брать $y_i = n/k$. Поскольку этот вывод не зависит от величины x_i , то он справедлив и при нефиксированных x_i .

Этот вывод останется без изменений и в случае, если вообще

$$W = \sum_{i=1}^k r(x_i - py_i), \quad (5)$$

когда функция $r(x_i - py_i)$ удовлетворяет условию

$$\begin{aligned} \min [r(x_1 - py_1) + r(x_2 - py_2); r(x_1 - py_2) + \\ + r(x_2 - py_1)] \leq r\left(x_1 - p \frac{y_1 + y_2}{2}\right) + \\ + r\left(x_2 - p \frac{y_1 + y_2}{2}\right). \end{aligned} \quad (6)$$

Но в реальной ситуации p_i не является фиксированной величиной для всех рынков сбыта, так как реальная ситуация, сложившаяся на различных рынках, не может быть одинаковой, следовательно, проникновение на рынок не может осуществляться стандартными мероприятиями. В конкретных условиях требуется специализированный подход к исследованию ситуации и разработке мероприятий по проникновению на рынок, стимулированию сбыта. Таким образом, равномерное распределение средств защиты конкурентной позиции по всем рынкам не будет оптимальным.

Рассмотрим теперь возможность оптимизации стратегии защиты конкурентной позиции при любых p_i , если оперирующая сторона (защита) не получает информации о векторе $x = \{x_i\}$, то есть случай полной неосведомленности о действиях конкурентов на рынке сбыта (наиболее типич-

ная ситуация). Найдем сначала $\min_{\bar{x}} \sum_{i=1}^k \min [p_i y_i - x_i; 0]$.

Очевидно, что конкурентам не выгодно иметь $0 < x_i \leq p_i y_i$, поскольку иначе $\min [p_i y_i - x_i; 0] = 0$, т. е. так же, как и при $x_i = 0$. Поэтому конкуренты так будут выбирать x , что $x_i = 0$ или $x_i \geq p_i y_i$. Но тогда (1) приобретает вид

$$\sum_j (p_{ij} y_{ij} - x_{ij}), \sum_j x_{ij} = N. \quad (7)$$

Линейность критерия немедленно приводит к выводу о том, что наиболее выгодной стратегией полностью информированного конкурента является концепция всех сил в одном месте, а именно, для того i , при котором

$$k_i y_i - N = \min_{1 \leq j \leq k} [p_j y_j - N]. \quad (8)$$

Таким образом, задача определения наилучшей гарантирующей стратегии защиты сведется к отысканию

$$\max_{\{y_i\}} \min_{1 \leq j \leq k} [p_j y_j - N]; \quad (9)$$

Решение этой задачи таково: y_j должны быть такими, чтобы $p_j y_j - N$ были одинаковы. Если учесть, что в данном случае $\varphi_j(y_j) = p_j y_j - N$ и, следовательно, $\varphi_i(0) = -N = \varphi_1(0)$.

Из $p_j y_j - N = t$ следует

$$t \sum_{i=1}^k \frac{1}{p_i} = \sum_{i=1}^k y_i - N \sum_{i=1}^k \frac{1}{p_i} = n - N \sum_{i=1}^k \frac{1}{p_i}, \quad (10)$$

и потому

$$y_i = \left[\frac{n - N \sum_{i=1}^k \frac{1}{p_i}}{\sum_{i=1}^k \frac{1}{p_i}} + N \right] \frac{1}{p_i} = \frac{n}{p_i \sum_{i=1}^k \frac{1}{p_i}}. \quad (11)$$

Следовательно, и максимум критерия эффективности будет равен

$$\max \min \left[\frac{n}{\sum_{i=1}^k \frac{1}{p_i}} - N; 0 \right]. \quad (12)$$

Результативности стратегии защиты конкурентной позиции, не информированной о системе мероприятий проникновения на рынок конкурентов, снижается с увеличением числа k возможных сегментов рынка.

Найдем теперь минимум для защиты стратегии конкурентной позиции на рынке.

Если защите известны x_i , то ей невыгодно брать $y_i > x_i/p_i$, ибо это не увеличивает выигрыш (платеж) в i -м рынке, месте проникновения конкурентов, уменьшая возможности на других рынках. Но при $y_i \leq x_i/p_i$ платеж становится линейным, и защите выгодно оказывается увеличивать прежде всего y_1 (в том случае, если нумерация соответствует уменьшению p_i : $p_i \geq p_{i+1}$) до тех пор, пока или $y_1 = x_1/p_1$, или $y_1 = n$.

$$\text{Итак, } y_1^{on} = \min \left[n; \frac{x_1}{p_1} \right].$$

Далее, очевидно, $y_2^{on} = \min \left[n - y_1^{on}; \frac{x_2}{p_2} \right]$, и далее

$y_i^{on} = \min \left[n - y_j^{on}; \frac{x_i}{p_i} \right]$ до тех пор, пока этот минимум

не станет отрицательным; соответствующие y_i следует взять равными нулю.

Таким образом, минимакс для защиты равен

$$\begin{aligned} \min [p_k n - N; 0] = \\ = \min \left\{ \min_{1 \leq i \leq k} [p_i n - N]; 0 \right\}. \end{aligned} \quad (13)$$

Разность между формулами (11) и (12) показывает ценность информации в целом. Эта ценность, как нетрудно увидеть, сильно растет с ростом k .

Это особенно хорошо видно на простейшем случае $p_i = \text{const} = p$. Тогда ценность информации равна

$$\min [pn - N; 0] - \min \left[\frac{pn}{k} - N; 0 \right], \quad (14)$$

и если $pn - N < 0$, то ценность равна $pn - pn/k$.

Что же именно ценно при разработке оптимальной стратегии защиты конкурентной позиции: информация ли

о действиях конкурентов на рынке сбыта или сохранение в секрете своих собственных мероприятий по нейтрализации агрессивных стратегий конкурентов?

Платеж для стратегии защиты конкурентной позиции, как уже упоминалось, есть вогнутая функция (как сумма вогнутых функций $\min [py_i - x_i; 0]$). Но тогда цена игры равна максимуму (для защиты). А это означает, что сохранение в секрете действий защиты не увеличивает результата, если не известно решение противника-конкурента.

Таким образом, для защиты ценна именно информация о действиях противника, сохранение же в секрете своих действий особого смысла не имеет.

Предложенные в работе модели позволяют предприятиям, выбравшим стратегию защиты своих конкурентных позиций, разработать систему поддержки управленческих решений, что в свою очередь повысит эффективности деятельности предприятия в условиях жесткой конкурентной среды.

Литература

1. Сухарев А. Г. Курс методов оптимизации / А. Г. Сухарев, А. В. Тимохов, В. В. Федоров. – М.: Наука, 1986. – 328 с.
2. Гермейер Ю. Б. Введение в теорию исследования операций / Ю. Б. Гермейер. – М.: Наука, 1971. – 384 с.