

**Дергачова В.В.**

доктор економ. наук, професор  
ORCID ID 0000-0003-0317-8675

**Мельник В.О.**

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **THEORETICAL BASIS OF FORMATION OF A COMPETITIVE STRATEGIES OF THE ENTERPRISES**

*У статті досліджено основні визначення сутності конкурентних стратегій та методологічні підходи щодо їх формування. Було з'ясовано, пояснено та обґрунтовано відсутність єдиного методу формування конкурентних стратегій. Розглянуто причини, які спонукають компанії формувати власні конкурентні стратегії, доведено важливість конкурентних стратегій для забезпечення сталого розвитку підприємства, високої прибутковості та конкурентоспроможності на сучасних ринках товарів та послуг. Крім того, дана робота містить аналіз праць провідних вчених-дослідників стратегічного планування та управління, а також наведено основні принципи, за якими формуються конкурентні стратегії. Представлено основні методи та базові підходи формування конкурентних стратегій. Стаття конкретизує наявні проблеми стратегічного управління та пропонує компромісні шляхи їх вирішення.*

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, конкурентні переваги, конкурентна боротьба, конкурентна поведінка, підходи до формування конкурентної стратегії.

*В статье исследованы основные определения сущности конкурентных стратегий и методологические подходы к их формированию. Было выяснено, объяснено и обосновано отсутствие единого метода формирования конкурентных стратегий. Рассмотрены причины, побуждающие компании формировать собственные конкурентные стратегии, доказана важность конкурентных стратегий для обеспечения устойчивого развития предприятия, высокой прибыльности и конкурентоспособности на современных рынках товаров и услуг. Кроме того, данная работа содержит анализ работ ведущих ученых-исследователей стратегического планирования и управления, а также приведены основные принципы, по которым формируются конкурентные стратегии. Представлены основные методы и базовые подходы формирования конкурентных стратегий. Статья конкретизирует существующие проблемы стратегического управления и предлагает компромиссные пути их решения.*

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, конкурентные преимущества, конкурентное поведение, подходы к формированию конкурентной стратегии.

*The article explores the basic definitions of the essence of competitive strategies and methodological approaches to their formation. It was found and reasonably explained the non-existence of a single method of creating competitive strategies. It was considered the causes that encourage companies to form their own competitive strategies, proven the importance of competitive strategies for sustainable enterprise development, high profitability and competitiveness in today's markets of goods and services. In addition, this study provides an analysis of the work of leading scientists and researchers of strategic planning and management, as well as the key principles that formed the competitive strategy are given. Also there are submitted the main methods and basic approaches of formation of competitive strategies. The article specifies the existing problems of strategic management and offers compromise solutions.*

**Keywords:** competitive strategy, competitive advantages, competitive behavior, approaches to the formation of competitive strategies.

**Вступ.** Важливим завданням будь-якого підприємства є досягнення конкурентних переваг і посилення конкурентної позиції. Конкурентоспроможність визначається як порівняльна характеристика здатності товаровиробника до комплексного нарощування власних конкурентних переваг задля отримання кращих можливостей в області виробництва і збуту продукції, які б задовольняли потреби ринку та забезпечували прибутковість комерційної діяльності. Питання конкурентних стратегій широко досліджувалося іноземними та вітчизняними науковцями, зокрема такими вченими, як: І. Ансофф, М. Портер, Ю. Іванов, В. Пономаренко, О. Пушкар, Ж. Ламбен, Ф. Котлер та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень цієї теми, єдиного визначення поняття конкурентної стратегії не існує, що й визначає актуальність даної роботи.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є аналіз теоретичної та методологічної бази формування конкурентної стратегії підприємства та представлення власних консолідованих визначень.

**Методологія.** У процесі дослідження даного питання були використані такі методи як: порівняльний, дедуктивний, аналізу теоретичних даних, систематизації та узагальнення даних. Для створення даної статті використовувався пакет програмного забезпечення Microsoft Office.

**Результати дослідження.** Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг та вибору конкурентних стратегій [1].

Діяльність будь-якої фірми особливо на початковому етапі немислима без планування діяльності, яке переростає у розробку стратегічних планів. Оскільки більшість сфер підприємницької діяльності, особливо малого та середнього бізнесу, є висококонкурентними, то виникає необхідність у розробці, виборі та втіленні конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Розробляючи на початковому етапі діяльності конкурентну стратегію, фірма прагне знайти і втілити спосіб вигідно й довготривало конкурувати в своїй галузі. Через велику кількість конкуруючих компаній та їх відповідних конкурентних переваг, єдиної та універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки стратегія, узгоджена з умовами конкурентної галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство, може принести успіх. Одним із головних напрямів стратегічного планування є конкурентна стратегія фірми, яка формує конкурентні переваги та передбачає перспективу ефективного функціонування й розвитку підприємства. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками [2].

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [3]. Оскільки єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії не існує, то доцільно розглянути ті з них, які, на нашу думку, є найбільш точними. Зокрема, І. Ансофф визначає конкурентну стратегію організації як стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [4]. М. Портер визначає її як стратегію, спрямовану на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [5]. За Ю. Івановим, конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1]. Таким чином, єдиної дефініції поняття конкурентної стратегії не існує, проте, в узагальненому вигляді, її можна охарактеризувати як сукупність дій організації, направлених на досягнення конкурентних переваг.

Розглянемо процес формування конкурентної стратегії. Він являє собою процес поетапного моделювання, в ході якого встановлюється взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємницької структури з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. Виходячи з цього, основними складовими розробки конкурентної стратегії є: визначення місії й цілей діяльності організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення мети створення стратегії та її головних завдань, аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії, планування її реалізації та безпосереднє впровадження, поточний та кінцевий аналіз ефективності обраної стратегії.

Формування будь-якої конкурентної стратегії має підпорядковуватися наступним принципам: врахування мети; адаптація до змін навколишнього середовища; врахування сфер конкуренції; використання конкурентної переваги [3]. Врахування та дотримання принципів розробки стратегії дозволить створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність та гнучкість, яка вкрай необхідна в нинішніх мінливих умовах сучасного ринку.

Виділяють такі підходи і схеми формування конкурентних стратегій: поетапний процес розвитку стратегій; факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії; механізм формування альтернатив; циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування; оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства тощо [3].

Наведені підходи до формування конкурентних стратегій не враховують важливість поточної конкурентної позиції компанії при виборі стратегії, відбувається недооцінення ролі конкурентного середовища, не передбачають гнучкого механізму реагування на зміну факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На нашу думку, поява єдиного методу формування конкурентної стратегії не лише неможлива, а й позбавлена сенсу. Це пояснюється тим, що у кожного підприємства свої умови ведення бізнесу, власна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та ін. Найбільш доцільним є синтез декількох методів, тобто своєрідна адаптація сукупності підходів для розроблення унікальної стратегії, яка буде дієвою для підприємства в даний час для вирішення конкретної проблеми. Оскільки неможливо передбачити всю сукупність викликів, які постають перед компаніями, то необхідно сконцентрувати свою увагу на певних базових підходах до формування конкурентних стратегій. Адже за наявності релевантного набору правил, можна створювати нові, які були б адекватні для вирішення поставлених задач та цілей.

Один із провідних науковців, який досліджував стратегічне управління, Майкл Портер, виділив три базові підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку:

1. Лідерство у мінімізації витрат виробництва – передбачає оптимізацію виробничих та збутових витрат завдяки застосуванню ефекту масштабу, що, в свою чергу, призводить до збільшення частки ринку. При цьому відбувається нехтування маркетинговою складовою.

2. Спеціалізація у виробництві продукції – передбачає акцентування уваги компанії на виробництво певного високоспеціалізованого виду продукції чи послуги. Реалізація цього підходу можлива лише завдяки наявності високого інноваційного потенціалу, дотримання високих стандартів якості та потужного маркетингу.

3. Фіксація та концентрація зусиль фірми на визначеному сегменті ринку – цей підхід передбачає ґрунтовний аналіз потреб споживачів обраного сегменту ринку щодо запропонованого виду продукції підприємства. Також концентрація на одному сегменті дає змогу здійснювати спеціалізацію та/або зниження витрат, а це буде залежати від самого сегменту (нижній сегмент – акцент на оптимізацію витрат, преміум сегмент – акцент на спеціалізацію) [6].

Спеціалізація виробництва, на нашу думку, є одним із найголовніших підходів, адже вузькоспеціалізована діяльність дає змогу більш детально розроблювати продукцію, збільшувати витрати на НДДКР та успішно впроваджувати новітні розробки. Крім того, спеціалізація може виступати потужним джерелом формування бренду, а це, в свою чергу, зробить продукцію підприємства більш привабливою для покупців та забезпечить високий рівень продажів навіть за вищої ціни ніж у конкурентів. Яскравим прикладом високоспеціалізованої компанії є *AppleInc.* Ця корпорація спеціалізується на виробництві споживчої електроніки, зокрема смартфонів та комп'ютерів. Проте, останнім часом Apple зміщує свою увагу в бік супутніх сервісів – стримінговий музичний сервіс *AppleMusic*, магазин програм для комп'ютерів та смартфонів *AppStore*, магазин для придбання цифрових копій музичних пісень та альбомів *iTunes*, а також сервіс для зберігання інформації «у хмарі» *iCloud*. Отже, завдяки вмілому брендингу, високій якості продукції та сервісів, інноваціям та спеціалізації корпорація Apple змогла стати найдорожчою компанією у світі.

**Висновки.** Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якої компанії. За допомогою конкурентної стратегії підприємство матиме змогу виконувати поставлені цілі, забезпечувати високий рівень прибутковості, підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, реалізовувати власні конкурентні переваги та

забезпечувати свій подальший сталий розвиток на ринку. У статті були досліджені основні визначення сутності конкурентних стратегій та методологічні підходи їх формування. Зокрема, було з'ясовано та обґрунтовано відсутність єдиного методу формування конкурентних стратегій. Це відбувається тому, що у кожного підприємства є власні унікальні умови ведення бізнесу. У зв'язку з цим, наукова новизна роботи полягає у пропозиції використання різних варіацій поєднання існуючих методів розробки конкурентних стратегій, тобто їх синтезу та адаптації з метою розроблення унікальної стратегії, яка буде дієвою для підприємства в даний час для вирішення конкретної проблеми. Відправною точкою для подібного синтезу методів є три базисні методи М. Портера, серед яких особливого значення набуває саме метод спеціалізації, адже цей підхід створює підґрунтя для формування успішного бренду компанії, інтенсивного наукоємного виробництва на інноваційні основи, розширення частки ринку та забезпечення високого рівня прибутковості й рентабельності діяльності. Напрямами подальших досліджень у сфері формування конкурентних стратегій підприємства слугуватимуть поглиблений кейс-аналіз ринкових і конкурентних стратегій транснаціональних корпорацій, а також продовження аналізу існуючої теоретичної бази.

#### Література:

1. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-121\\_128.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf)
2. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О.В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 108-110. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_13\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47)
3. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
6. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник./ Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.