

Халімон Т.М., д.е.н.  
Рожкова Я.В., бакалавр  
Державний університет телекомунікацій

## РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті уточнено особливості та обґрунтовано теоретичні підходи й методологічні засади щодо базису розробки конкурентної стратегії підприємства, проаналізована практика розробки конкурентної стратегії телекомунікаційними підприємствами та визначено напрями удосконалення процесу розробки конкурентної стратегії підприємства в умовах деформаційних та цифрових трансформацій на основі якісно нових ціннісних підходів.*

***Ключові слова:** конкуренція, конкурентна стратегія, телекомунікаційні підприємства, етапи розробки конкурентної стратегії, конкурентні переваги.*

**Постановка проблеми.** Сучасна конкуренція між підприємствами стала визначальним чинником реального зростання ефективності виробництва. Водночас, в реальних економічних умовах, в процесі функціонування нових бізнесових структур зростає невизначеність і генеруються додаткові ризики, пов'язані з виробництвом та збутом продукції й послуг. Тобто, підприємствам необхідно контролювати ринкову динаміку, рівень цін, специфіку взаємодій між конкурентами, партнерами, постачальниками і клієнтами. Тому, розробка дієвої конкурентної стратегії дуже важлива для ефективної діяльності підприємства в сучасному конкурентному середовищі. Однак у наукових публікаціях недостатньо висвітленими залишаються теоретичні та методичні підходи до розробки конкурентної стратегії, а отже виникає потреба їх додаткового вивчення в умовах деформаційних та цифрових трансформацій. Актуальність даної наукової розробки підтверджується ще й тим, що на нині конкурентна стратегія – це ключовий стрижень в управлінні діяльністю підприємством, який має забезпечувати економічне зростання і сталий розвиток підприємства, примноження конкурентних переваг. Тобто, із загостренням конкурентної боротьби й поглибленням процесів глобалізації, підприємства мають не лише зосереджувати увагу на внутрішніх бізнес процесах, але й розробляти конкурентну стратегію, яка сприятиме нарощенню їх економічного потенціалу й підвищенню конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних проблем щодо розробки конкурентних стратегій в умовах нестабільності зробили вітчизняні та іноземні вчені, зокрема: Г. Азов, А. Бондаренко, О. Гавриш, В. Герасимчук, В. Геєць, О. Гудзь, Н. Гончарова, І. Зеліско І., В. Дергачова, Н. Євтушенко, С. Ільєнкова, І. Кривов'язюк, Л. Лазоренко, С. Легомінова, Я. Плоткін, А. Пригожин, Б. Санто, С. Сазонова, П. Стецюк та інші. У публікаціях цих вчених-економістів висвітлено підходи до побудови та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства, запропоновано різні погляди щодо сутності та її оцінювання, визначено проблеми та позитивні результати практики розробки конкурентної стратегії вітчизняних підприємств, створено науково-теоретичну основу для поглиблення досліджень з проблем конкурентної стратегії підприємства. Водночас потребують уточнення особливості теоретичних підходів й методологічні засади щодо базису розробки конкурентної стратегії підприємства та розвитку напрями удосконалення процесу розробки конкурентної стратегії підприємства в умовах деформаційних та цифрових трансформацій на основі якісно нових ціннісних підходів.

**Метою статті** є уточнення особливостей й обґрунтування теоретичних підходів й методологічних засад до розроблення теоретичних положень та методичних рекомендацій

щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії телекомунікаційних підприємств в умовах деформаційних та цифрових трансформацій на основі якісно нових ціннісних підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Коли учені описують стратегію підприємства, то переважно, акцентують увагу, що передусім, стратегія вважається детермінованою, тобто чітко спланованою, а з іншого боку, – стохастичною, тобто, такою, що формується під впливом випадкових факторів. Перевага тієї або іншої складової в стратегії підприємства залежить від рівня нестабільності середовища функціонування підприємства. Чим вища нестабільність зовнішнього середовища, тим більше в стратегії підприємства випадкового творчого підходу менеджерів до оцінки ситуації [5, С. 242].

Стратегія, як поняття, застосовується до будь-якої бізнесової діяльності незалежно від її масштабів і економічних характеристик. Необхідно тільки об'єктивно характеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище й адекватно оцінювати стратегічні управлінські рішення.

За аналогією з визначенням військової стратегії економічну стратегію підприємства визначають як вищу форму підприємницького мистецтва. Економічна стратегія охоплює питання теорії й практики підготовки підприємства до ведення бізнесу, досліджує закономірності зовнішнього й внутрішнього середовища (економічний, політичний і організаційний компоненти стратегічного куба), розробляє способи й форми підготовки й реалізації стратегічних дій, визначає мету й завдання підрозділам, розподіляє ресурси за стратегічними горизонтами функціонування.

Стратегія – це модель, що інтегрує основні цілі підприємства, її політику і дії в єдине ціле [4, с. 115]. Стратегія – не це просто правила, як поводитися стосовно конкурента або супротивника. Вона торкається більш фундаментальних аспектів природи підприємства як інструмента колективного сприйняття, впливу й дії.

Адекватно побудована стратегія дозволяє впорядкувати й розподілити обмежені ресурси підприємства найбільш результативним чином з урахуванням коливань зовнішнього й внутрішнього середовища.

Таким чином, стратегія підприємства – це засіб досягнення бажаних результатів (орієнтирів). Вона деякою мірою втілює в собі модель управління підприємством, а отже, формує поведінку підприємства.

Так, Ю. Іванов [8] стверджує, що „конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані підприємством, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі”.

Отже, конкурентна стратегія:

визначає основні напрями і орієнтири досягнення мети щодо зміцнення, зростання та забезпечення стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

формується на основі узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти раціональне інформаційно-комунікаційне забезпечення й добре налагоджений зворотний зв'язок;

через багато спектральний характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;

є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які вважаються системною характеристикою напрямків та інструментами стратегічного розвитку підприємства;

є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок;

є основним змістовним елементом діяльності управлінського персоналу;

є фактором стабілізації відносин в підприємстві;

дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Конкурентна стратегія – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства утворення, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства.

Таким чином, конкурентна стратегія є моделлю поведінки суб'єктів конкуренції (підприємств, галузей, регіонів, національних економік), що спрямована на примноження довготривалої конкурентної переваги на ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування. Важливо розуміти, що в сучасних деформаційних умовах конкурентна стратегія обов'язково повинна ґрунтуватися на існуючих ресурсах і бути спрямованою на досягнення мети й системи завдань, враховуючи при цьому умови середовища функціонування, в якому діє конкретний суб'єкт конкуренції. Специфіка конкурентної стратегій зосереджена саме у генеруванні конкурентних переваг на ринку, причому не короткотривалих, а довгострокових.

На розробку конкурентної стратегії підприємства впливає багато чинників. Взаємодія цих чинників носить специфічний характер для кожної галузі й підприємства й завжди трансформується в часі.

Для розробки конкурентної стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; наявну політику; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє підприємство; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру [6, с. 380].

Для того, щоб підприємство змогло адекватно розробити свою конкурентну стратегію, йому слід визначитись з сегментом ринку, на якому воно буде працювати, зі своїми можливостями й загрозами, а також проаналізувати своїх конкурентів.

Аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств дав змогу виокремити чинники, що найбільш суттєво впливають на зміст конкурентної стратегії (рис. 1) [3, с. 120].



Рис. 1. Чинники, що суттєво впливають на зміст конкурентної стратегії

Ознаками недостатньо обґрунтованої конкурентної стратегії є:

- орієнтація на „вузьке коло питань”, що не охоплюють усієї системи взаємодій підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що відображають можливі деформації середовища;
- ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння управляти опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів).

Для того щоб конкурентна стратегія була ефективною, при її розробці необхідно враховувати наступні вимоги:

наявність чітко сформульованої мети і системи завдань. Якщо підприємство не визначило стратегічні перспективи своєї діяльності, то даремно розпочинати розробку стратегії;

формування стратегічного мислення для всіх співробітників підприємства. Стратегія буде ефективна у тому випадку, коли інтереси й цінності співробітників відповідають покладеній на них ролі і якщо вони зацікавлені в розвитку свого підприємства. Значення інтелектуального капіталу, тобто знань, умінь, ноу-хау, акумульованого досвіду, компетентностей персоналу підприємства, постійно зростає й набирає вагомості;

конкурентна стратегія повинна бути досить гнучкою, забезпечуючи можливість впливу на зовнішнє середовище, наприклад здійснення несподіваних атак на супротивника, які ведуть до зміцнення конкурентних позицій підприємства;

конкурентна стратегія буде ефективною, якщо вона забезпечує захист конкурентних позицій підприємства. Підприємство має піклуватися про створення надійної системи оборони на випадок нападу з боку конкурентів, а також про посилення своїх переваг, розширення можливостей, мінімізації загроз, підвищення ризикозахищеності тощо.

Процес розробки конкурентної стратегії (рис. 2) містить у собі виявлення потенційних можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища підприємства, оцінку ризиків і можливих альтернативних рішень щодо конкурентного розвитку й генерування додаткових конкурентних переваг.

При розробці ефективної конкурентної стратегії доцільно дотримуватись наступних регламентів:

1. Важливим критерієм має бути те, як конкурентна стратегія співвідноситься зі стратегічними чинниками, отриманими в результаті SWOT-аналізу. Якщо стратегічна альтернатива не використовує зовнішні можливості й ключові, сильні сторони підприємства, чи не враховує зовнішні погрози й слабкі сторони підприємства, то вона швидше за все приречена на невдачу.

2. Важливим при розробці конкурентної стратегії вважається, те чи може стратегічна альтернатива забезпечити виконання раніше поставлених завдань, чи відповідає вона загальній місії підприємства.

3. Необхідно переконатися, що всі функціональні стратегії, що підтримують дану конкурентну стратегію взаємозалежні й взаємопідтримуючі.

4. Необхідно враховувати ступінь ризику даної конкурентної стратегії, особливо якщо необхідно залучати великі обсяги активів.

5. Варто також враховувати реакцію на дану конкурентну стратегію різних груп впливу, що належать до зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Таким чином, конкурентна стратегія 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.



Рис. 2. Процес розробки конкурентної стратегії

**Висновки.** В статті уточнено особливості та обґрунтовано теоретичні підходи й методологічні засади щодо базису розробки конкурентної стратегії підприємства, проаналізована практика розробки конкурентної стратегії підприємствами та визначено напрями удосконалення процесу розробки конкурентної стратегії підприємства в умовах деформаційних та цифрових трансформацій на основі якісно нових ціннісних підходів. Зокрема, акцентовано, що специфіка конкурентної стратегій зосереджена саме у генеруванні конкурентних переваг на ринку, причому не короткотривалих, а довгострокових, а, адекватно побудована стратегія дозволяє впорядкувати й розподілити обмежені ресурси підприємства найбільш результативним чином з урахуванням коливань зовнішнього й внутрішнього середовища.

#### Список використаної літератури

1. Будник М.М. Адаптація телекомунікаційних підприємств до ринкових умов господарювання. Харківський державний економічний університет. Харків, 2002. 23 с.
2. Гудзь О.Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №2 (19), 2017. С. 4-12.
3. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: науковий збірник*. Вип. 2-3. Київ. КНЕУ, 2000. С. 201-208.

4. Бельтюков Є. А., Некрасова Л.А., Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6-13.
5. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій. *Збірник наукових праць*. Київ. 2014. С. 56–62.
6. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельн. нац. ун-ту*. 2010. № 2. Т. 1. С. 156-160.
7. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. Київ. Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 856 с.
8. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. ХНЕУ. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
9. Doyle, P., & Stern, P. *Marketing management and strategy*. Pearson Education. 2006. 446 p.

#### REFERENCES

1. Budnik M.M. (2002). *Adaptatsiya telekomunikatsiynih pidpriemstv do rinkovih umov gospodaryuvannya* [Adaptation of telecommunication enterprises to market conditions]. Harkivskiy derjavniy ekonomichniy universitet. Harkiv.
2. Gudz O.Y. (2017). *Modernizatsiya organizatsiyno-informatsiynogo dizaynu suchasnih pidpriemstv* [Modernization of organizational and information design of modern enterprises]. *Ekonomika. Menedjment. Biznes*, №2 (19), 4-12.
3. Barabas, D. O. (2000). *Konkurentni stratehii pidpriemstva* [Competitive business strategy]. *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: naukovyi zbirnyk*, (2-3), 201-208.
4. Beltiukov, Y.A., Nekrasova, L.A. (2014). *Konkurentna stratehiiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti* [Competitive strategy of the enterprise: the nature and form-based evaluation of the competitiveness]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, (12), 6-13
5. Bondarenko, S. M., Svyryniuk, O. V. (2014). *Analiz suchasnykh stratehii konkurentsii* [Analysis of current strategies for competition]. *Zbirnyk naukovykh prats*. 56-62.
6. Borysova, T.M. (2010). *Konkurentna stratehiiia na mizhnarodnomu rynku: sutnist, osnovni kharakterystyky ta uvydy* [Competitive strategy in the international market: essence, main characteristics and types]. *Visnyk Khmeln. nats. un-tu.*, (2(1)), 156-160.
7. Hil, Ch. (2001). *Mizhnarodnyi biznes: Konkurentsiiia na hlobalnomu rynku* [International Business: Competing in the global market]. Kyiv: Publishing house «Basics».
8. Ivanov, Y.B. (2006). *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [The theoretical basis of competitive business strategy]. Harkiv. VD «INZhEK».
9. Doyle P., Stern P. (2006). *Marketing management and strategy*. Pearson Education, 446.

**ХАЛИМОН ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА, РОЖКОВА ЯРОСЛАВА ВИКТОРОВНА.**  
**РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ** В статье уточнены особенности и обоснованы теоретические подходы и методологические основы по базиса разработки конкурентной стратегии предприятия, проанализирована практика разработки конкурентной стратегии предприятиями и определены направления совершенствования процесса разработки конкурентной стратегии предприятия в условиях деформационных и цифровых преобразований на основе качественно новых ценностно подходов.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентная стратегия, телекоммуникационные предприятия, этапы разработки конкурентной стратегии, конкурентные преимущества.

***KHALYMON TETYANA, ROZHKOVA YAROSLAVA. DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE.*** *The article clarifies the features and substantiates the theoretical approaches and methodological principles of the basis for developing a competitive strategy of the enterprise, analyzes the practice of developing a competitive strategy by enterprises and identifies areas for improving the process of developing a competitive strategy in deformation and digital transformations based on qualitatively new value approaches.*

***Keywords:*** *competition, competitive strategy, telecommunication enterprises, stages of development of competitive strategy, competitive advantages.*