

УДК 330.3

DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934

Євтушенко Н.О., д.е.н., доц.
Пільник Т.А., магістр
Державний університет телекомунікацій

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ

У статті досліджується поняття «конкурентна стратегія підприємства», підходи до формування класифікаційних ознак конкурентних стратегій та принципи їх розробки. Проведено аналіз змістовного наповнення поняття «конкурентна стратегія». Підтримано підходи до формування класифікації конкурентних стратегій за основними ключовими характеристиками, окреслених у визначеннях зарубіжних та українських науковців: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності. Запропоновано авторський погляд щодо змісту поняття «конкурентна стратегія підприємства». Обґрунтована доцільність врахування принципів у процесі розробки конкурентної стратегії. Запропоновано етапи розробки конкурентної стратегії підприємства та надано рекомендації щодо її реалізації.

Ключевые слова: конкурентна стратегія, конкурентна перевага, ринок, принципи, підприємство.

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства, яке з'являються на ринку, створюються з метою виробництва затребуваної продукції (послуг) та отримання прибутків, тому їх головними цільовими орієнтирами є розвиток і зростання. У процесі діяльності підприємства стикаються із багатьма проблемами, які заважають нормальному їх функціонуванню, що проявляється у загостренні конкуренції, посиленні диверсифікаційних та адаптивних процесів, старіння виробничих фондів, недостатність фінансового капіталу та зниження інвестиційної активності, уповільнення темпів зростання, відсутність знань у менеджерів про сучасні управлінські підходи, що формує мінливі та досить жорсткі умови існування підприємств на ринку. Для виживання в умовах постійних глобалізаційних перетворень та загострення конкурентної боротьби, підприємствам необхідна розробка ефективної конкурентної стратегії. В умовах сьогодення інтерес менеджерів підприємств до процесу розробки та реалізації конкурентних стратегій посилюється, що підкреслює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання щодо змісту поняття «конкурентна стратегія», їх класифікацій та етапів розробки висвітлено у численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Суттєвий внесок у дослідження вибору конкурентної стратегії підприємства внесли такі вчені, як І. Ансофф, Т. Адаєва, Л. Багієв, І. Герчикова, О. Гудзь, Р. Єршова, М. Портер, І. Пічурін, Ф. Котлер, С. Савчук, Р. Фатхутдінов, Т. Халімон, А. Юданов, та інші. Незважаючи на потужну теоретичну базу в умовах сьогодення, яке характеризується глобалізаційними змінами та надвисокою динамічністю зовнішнього середовища, підходи до розробки конкурентної стратегії набувають подальшої актуальності.

Метою статті є з'ясування змістовних характеристик поняття «конкурентна стратегія», визначення теоретико-методологічних засад та принципів формування конкурентної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах загострення конкурентної боротьби найважливішим завданням будь якого підприємства є розробка конкурентної стратегії.

На думку М.Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. Цілями конкурентної стратегії є знаходження та заняття організацією сприятливого становища в галузі, що дозволяє досягти та ефективно використовувати наявні конкурентні переваги [1, с.89].

На погляд одних вітчизняних вчених, конкурентна стратегія розглядається як план. Так І. Ступак характеризує конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання [2, с. 253].

На думку інших, конкурентна стратегія є процесом, у ході якого формується конкурентна поведінка. В. Грановська вказує, що стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами [3, с. 86].

За окремою оцінкою, конкурентна стратегія розглядається як управлінська категорія. Ю. Іванов зазначає, що 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 [4, с. 118–123].

Погоджуємося з поглядами вчених Ю Коліняк [5, с. 88–89] та У.В.Щурко [6, с. 88–89] щодо класифікації усіх підібраних трактувань «конкурентна стратегія» закордонними та вітчизняними вченими, що згруповані за основними ознаками,

- 1) отримання конкурентної переваги (М. Портер, Г. Хемел, С. Прахалад, М. Саєнко, Т. Мостенська, В. Панков, Ю. Макогон, І. Ступак, З. Шершньова, Ю. Грановська);
- 2) досягнення конкурентної позиції (Ф. Котлер, А. Томпсон, А. Стрікленд, Ю. Іванов);
- 3) досягнення рівня конкурентоспроможності (І. Ансофф, Г. Азоєв, Т. Хміль, С. Василик, Є. Горбашко, А. Філатов, Н. Треньов, В. Лунєв, Н. Куденко).

Проведені вище дослідження сутності поняття «конкурентна стратегія» дозволяють сформулювати авторський погляд на зміст цього поняття. Запропоновано дефініцію «конкурентна стратегія» розуміти як модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволяє забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Розробка конкурентної стратегії підприємства носить системний характер та відповідає принципам управління конкурентоспроможності [7]. Вітчизняними вченими сформовано різноманітний перелік принципів щодо розробки конкурентної стратегії, зокрема:

- адаптивності та мобільності, ієрархічності, стратегічності, системності, комплексності та узгодженості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтованості, збалансованості, інноваційності та розвитку (Л. В. Вербівська та І. В. Судук) [8];
- обґрунтованості, прозорості, легітимності, адекватності, підконтрольності і логічності (П. Г. Клівець) [9];
- системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства (О.Є. Гудзь, Т. М. Халімон) [10; 11 с. 159].

Погоджуємося з поглядами вчених та пропонуємо власний перелік принципів щодо розробки конкурентної стратегії: системності, збалансованості, адаптивності, комплексності, прозорості, гнучкості, керованості, контролю, інноваційності, розвитку.

Пропонуємо розробку конкурентної стратегії проводити за наступними етапами:

1 етап: Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище.

2 етап: Структурування інформації та подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ.

3 етап: Розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив.

4 етап: Зіставлення розробленої стратегії з початковими цілями та аналіз обраної стратегічної альтернативи.

5 етап: Реалізація конкурентної стратегії через конкретний план дій.

6 етап: Контроль досягнення поставлених цілей та виконання плану.

7 етап: Аналіз отриманого досвіду та реалізованої стратегії – накопичення досвіду.

Загальна схема процесу розробки конкурентної стратегії наведена на рис. 1.



Рис. 1. Етапи розробки та впровадження конкурентної стратегії

Під час розробки конкурентної стратегії доречно враховувати питання про ієрархію управління — стратегія має розкривати заявлені цілі та завдання підприємства за чітко сформованим планом. Тому для побудова конкурентної стратегії доцільно розпочинати з аналізу поточної ситуації підприємства на ринку та оцінки середовища самого підприємства.

Після збору та аналізу інформації про ринок та конкурентів необхідна розробка плану реалізації самої конкурентної стратегії. Але варто відзначити, що сформована конкурентна стратегія не є підсумком і кінцевою метою розробки. З цього приводу доцільно провести аналіз її впровадження та оцінити набутий досвід підприємства. Згодом цей аналіз стане відправною точкою у майбутній розробці нової конкурентної стратегії, яка буде адаптована під зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Дієвість конкурентної стратегії полягає в тому, що підприємство ще до розробки стратегії має проаналізувати попередній досвід, з'ясувати, які дії мали позитивну дію у конкурентній боротьбі та перевірити їх актуальність на поточний момент. Вивчення минулого досвіду дозволить підприємству уникнути старих помилок у процесі розробки нової конкурентної стратегії.

Висновки. Враховуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що конкурентна стратегія підприємства є хорошим інструментом в руках менеджерів, оскільки вона допоможе вирішити цілу низку завдань і проблем, з якими стикається підприємство:

По-перше, наявний аналітичний матеріал, отриманий і структурований під час формування конкурентної стратегії, дозволить менеджерам та виконавцям чітко зрозуміти

ситуацію на ринку та визначити місце підприємства на ньому, реальність цілей і шляхів їх досягнення.

По-друге, затверджена керівництвом підприємства (генеральним директором), конкурентна стратегія набуває чинності у вигляді організаційно-розпорядчого документа.

По-третє, аналізуючи свою діяльність у минулих періодах, підприємство створює свій історичний шлях, вивчення якого допоможе покращувати та розширювати свою сферу діяльності, адекватно реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої ринкові позиції та завойовувати нові ринки з урахуванням нового набору конкурентних переваг.

Послідовність процесів щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії є важливою умовою, особливо, коли витрати підприємства на її побудову значні. Це знижує ризик пропустити важливі питання та виявити альтернативи, на яких заснована конкурентна стратегія, та за рахунок якої розподіляються ресурси підприємства.

Список використаної літератури

1. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
2. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
3. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
4. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
5. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.
6. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С.402-412.
7. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
8. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833
9. Клівець Н.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с
10. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
11. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 155-160.

REFERENCES

1. Porter M. (1998). Konkurentnaya strategiya. Metody analiza otrasley i konkurentov. N'yu-York: The Free Press. 422.
2. Stupak I.O. (2010). Konkurentni stratchiyi yak upravlins'ka katehoriya [Competitive strategies as a management category]. Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnya. - Problems of economics and management. № 684. pp. 249–254.

3. Hranovs'ka V.H. (2016). Konkurentni stratehiyi rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv u hlobalizovanomu sviti [Competitive strategies for the development of agricultural enterprises in the globalized world]. Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. - Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Vol. 1. pp. 84–90.
4. Ivanov Yu.B. (2006). Teoretychni osnovy konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva [Theoretical foundations of the company's competitive strategy]: monohrafiya. KH.: INZHEK, 383.
5. Kulynyak Yu.I. (2011). Problemy vyznachennya sutnosti konkurentnoyi stratehiyi orhanizatsiyi [Problems of determining the essence of the organization's competitive strategy]. Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnik». № 714. pp. 87–95.
6. Shchurko U.V. (2018). Pidkhody do formuvannya ta realizatsiyi konkurentnykh stratehiy [Approaches to the formation and implementation of competitive strategies]. Ekonomika i suspil'stvo. - Economy and society. №17. pp.402-412.
7. Yevtushenko N.O. & Honchar D.K. (2021). Mekhanizm upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv Ukrainy [The mechanism of managing the competitiveness of Ukrainian enterprises]. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. – Economy. Management. Business. Kyiv : DUT. №1 (35). S 16-21.
8. Verbits'ka L.V., Suduk I.V. (2017). Stratehiya zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva ta osnovni pryntsypy yiyi formuvannya [Strategy for ensuring competitiveness enterprise and the main principles of its formation]. Molodyy vchenyy. - A young scientist. № 10 (50). pp. 827-833.
9. Klivets' N.H. (2007). Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise strategy]: navch. Posib . K.: Akademydav, 320.
10. Hudz' O.YE. (2015). Rol' innovatsiy shchodo zabezpechennya konkurentospromozhnosti ta efektyvnosti pidpryyemstva [The role of innovation in ensuring the competitiveness and efficiency of the enterprise] Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka. - Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture. Vol. 161. pp. 3-11. 4.
11. Khalimon T.M. (2017). Konkurentna polityka pidpryyemstva: sutnist', pryntsypy, oriyentyry ta pidkhody formuvannya [Competitive policy of the enterprise: essence, principles, guidelines and approaches to formation]. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya. Vol. 2 (07). pp. 155-160.

EVTUSHENKO NATALIA, PILNYK TATIANA. COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE: ESSENCE, APPROACHES AND PRINCIPLES OF FORMATION. *The article explores the concept of "competitive strategy of the enterprise", approaches to the formation of classification features of competitive strategies and the principles of their development. Held analysis content of the concept of "competitive strategy". Approaches to the formation of a classification of competitive strategies according to the main key characteristics identified in the definitions of foreign and Ukrainian scientists have been agreed upon: obtaining a competitive advantage; achieving a competitive position; achievement level of competitiveness. Suggested the concept of "competitive strategy of an enterprise" interpreted as a model of an enterprise's behavior in a particular market, which is a system of planned actions that allows it to provide the necessary sales volumes, profitability, growth rates and competitiveness. Justified the expediency of taking into account the principles in the process of developing a competitive strategy: consistency, balance, adaptability, complexity, transparency, flexibility, manageability, control, innovation, development. Suggested stages of developing a competitive strategy for an enterprise: 1) collecting information about the external and internal environment; 2) structuring information and subsequent analysis of external and internal environments; 3) development of a competitive strategy and selection of strategic alternatives; 4) comparison of the developed strategy with the initial goals and analysis of the chosen strategic alternative; 5) implementation of a competitive strategy through a specific action plan; 6) monitoring the achievement of goals and the implementation of*

the plan; 7) analysis of the experience gained and the strategy being implemented - accumulation of experience.

Recommendations given for the implementation of a competitive strategy at the enterprise.

Key words: *competitive strategy, competitive advantage, market, principles, enterprise.*