

УДК 339.137

Г. В. Осовська,

к. е. н., професор, Житомирський національний агроекологічний університет

Т. М. Барбаріч,

аспірант, Житомирський національний агроекологічний університет

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті висвітлено економічний зміст одного з фундаментальних понять теорії конкуренції — стратегії конкуренції. Показано, що в сучасній економічній теорії дане поняття визначено неповно. Розглянуто проблему вибору стратегії конкуренції.*

*The article studies the economic content of one of the fundamental notions within the theory of competition — the notion of the competitive strategy. It also deals with the problem of the competitive strategy choice.*

*Ключові слова: стратегія, конкуренція, стратегія конкуренції, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.*

*Key words: strategy; competition; competitive strategy; competitiveness; competitive advantage.*

### ВСТУП

Ліквідація адміністративно-командної системи управління відкрила шлях для впровадження в Україні найновіших досягнень науки менеджменту. У ринковій економіці вітчизняні підприємства зіткнулися із багатьма проблемами, які перешкоджали нормальному їх функціонуванню: загострення конкуренції, посилення диверсифікаційних процесів, старіння систем постачання та збуту продукції, уповільнення темпів зростання, відсутність знань про сучасні управлінські підходи у керівників, а також мінливі та досить жорсткі умови існування на ринку товарів та послуг. Саме такі ринкові перетворення актуалізують необхідність дослідження проблеми конкурентоспроможності як передумови підтримання стійких позицій підприємств в умовах конкурентного ринку.

Кожне підприємство, створене для досягнення успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. В таких випадках мова йде про різні конкурентні стратегії. Оскільки більшість українських товарів мають низьку конкурентоспроможність як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, то для вітчизняних підприємств особливо актуальною є проблема розроблення ефективної конкурентної стратегії.

Сьогодні стає все більш важливим визначення конкурентних стратегій поведінки підприємства, а також розробка механізму їх реалізації.

Проблемам, які пов'язані з поняттям конкурентної стратегії (наприклад, систематизація стратегій конкуренції фірми або оптимальний вибір конкурентної стратегії) присвячено велику кількість наукових монографій і статей. Найбільш відомим у світі спеціалістом у рамках конкурентних стратегій на рівні фірми є американський вчений-економіст М. Портер [9; 10]. Також серед перших і найбільш видатних праць слід вказати на книги А.Д. Чандлера "Стратегія та структура" та І. Ансоффа "Корпоративна стратегія" [1].

Серед інших іноземних авторів, які присвятили свої праці питанням формування та реалізації стратегії, слід відзначити Ф. Котлера, А. Юданова, А. Томпсона, Д. Рікардо тощо [5; 11].

Представниками вітчизняних науковців, що займаються питанням конкурентоспроможності, є П. Саблук, С. Кваша, В. Геєць, В. Герасимчук, І. Решетнікова, Р. Фатхутдінов та ін.

Наукові праці з даної проблеми майже не дають чіткого і загальноприйнятого визначення поняття "стратегія конкуренції" ("конкурентна стратегія"). Більшість авторів у своїх публікаціях зазвичай взагалі не визначають значення цього терміна, і кожен з них вкладає в цей термін свій зміст, який стає зрозумілим лише з контексту самих публікацій.

Також слід відмітити, що у наукових працях мало уваги приділяється класифікації стратегій конкуренції за системою ознак, які у сукупності враховували б конкурентні позиції, маркетингові



Рис. 1. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [3].

спрямування, внутрішні особливості та потенціал підприємства для забезпечення процесу раціонального вибору стратегії.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою написання статті є уточнення поняття конкурентної стратегії (стратегії конкуренції) фірми, а також розгляд сутності основних конкурентних стратегій як теоретичного підґрунтя для розробки методичних підходів до формування ефективних стратегій конкуренції підприємств у ринкових умовах.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Терміни "стратег" і "стратегія" з'явилися у Стародавній Греції в рамках військової термінології. Поняття "стратегія" трактується сучасними тлумачними словниками як мистецтво, наука ведення війни; загальний план ведення бойових операцій; мистецтво керівництва суспільно-політичною боротьбою; мистецтво планування, керівництва, заснованих на правильних і довгострокових прогнозах [2; 8].

Але узагальнені значення цього терміна, а також відомі його трактування не дають повної відповіді на питання, що таке "стратегія" як наукова категорія економічної теорії конкуренції і який науковий зміст цього терміна. Відповіді на ці питання необхідно шукати в аналізі та узагальненні практики використання цього терміна вченими-економістами, а також у змісті, що вкладений цими вченими у поняття конкурентної стратегії.

В історії економічної науки термін "стратегія" має велику кількість значень, яку можна розглядати як: процес постановки цілей та розробки відповідних рішень, направлених на їх реалізацію; напрямів діяльності організації, які забезпечують погодженість цілей і можливостей організації для досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Все це відбувається в умовах постійної зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації і процесу адаптації до них.

На підприємстві необхідним є формування "стратегічного набору" (система стратегій різного

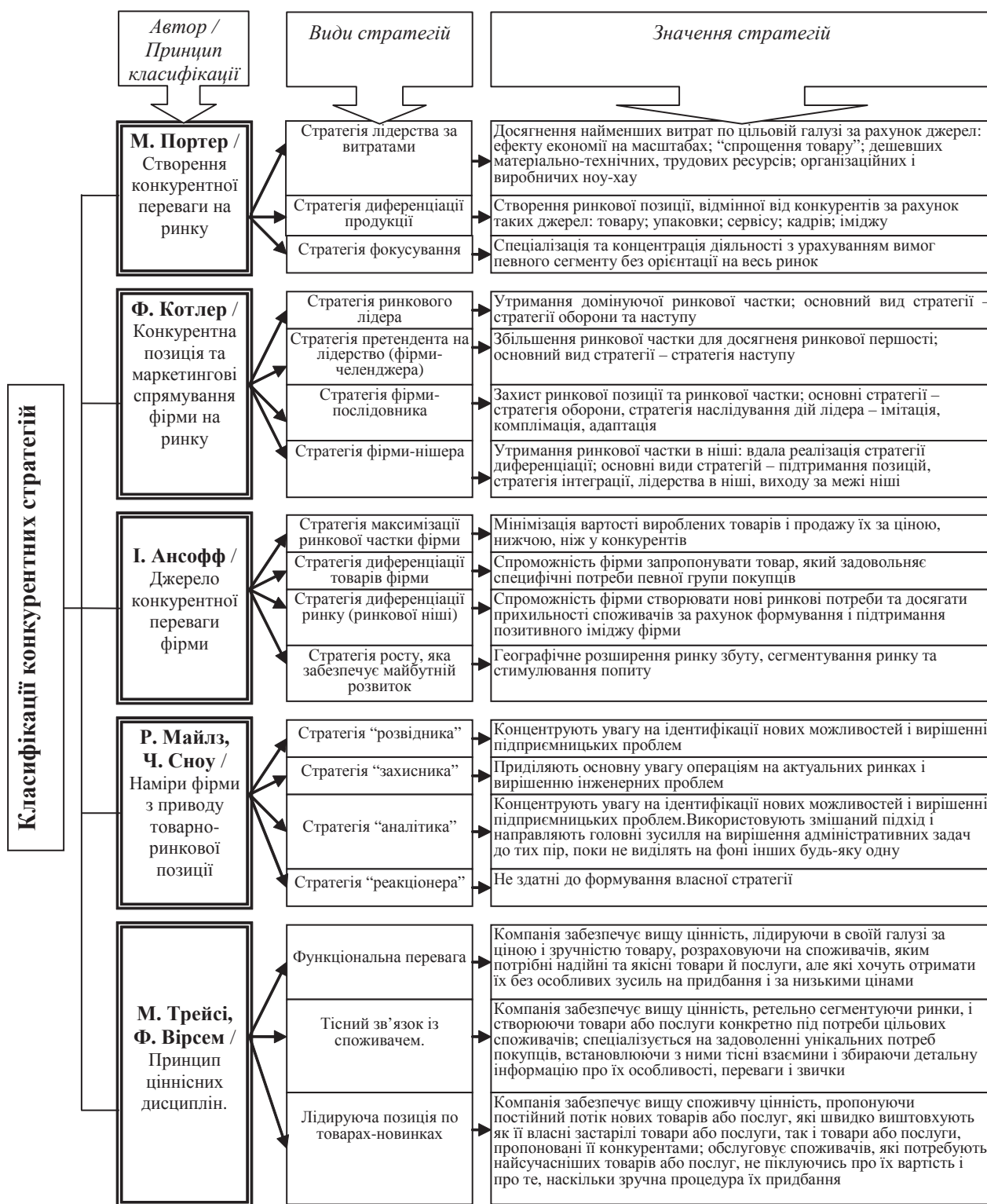
типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Виділяють такі групи стратегій: загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ре-

сурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій. Управління конкурентною поведінкою бізнес-організацій базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалій період (5—10 років) [3].

Традиційно конкурентну стратегію підприємства описують як напрям дій підприємства, що визначається такими цілями — виявлення нових ринкових можливостей і загроз та утримання конкурентних переваг підприємства. Така стратегія визначає засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступає як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у даний момент [12]. А також конкурентна стратегія дозволяє дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі? [7].

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкретному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: лідерство за витратами; диференціація; фокусування [10]. Відповідно до цієї класифікації можна виділити три основні конкурентні підходи при розробці конкурентної стратегії, а саме: прагнення стати виробником із низькими витратами; досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Говорячи про класифікацію стратегій конкуренції, варто зауважити, що в економічній літера-



**Рис. 2. Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій**

Джерело: власне опрацювання на підставі [1; 4; 6; 7; 9].

турі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів.

Таким чином, існує широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства — сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції (рис. 1) [3].

Найбільш часто в літературі можна зустріти класифікації М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Р. Майлза, Ч. Сноу, М. Трейсі, Ф. Вірсема (рис. 2) [1; 4; 6; 7; 9].

Зазначені стратегії зовсім не повинні виключати одна одну, тому що універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної організації не



існує. Найчастіше підприємці об'єднують два-три види стратегій в одну, але кожна з них має свої передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

На думку Кау, "не існує єдиного рецепту чи загальних стратегій, що забезпечили б корпоративний успіх... їх не може бути, тому що інакше їх загальне застосування виключало б появу будь-яких конкурентних переваг".

Розробляючи на початковому етапі діяльності конкурентну стратегію, фірма прагне знайти і втілити спосіб вигідно й довготривало конкурувати в своїй галузі. Одним з головних напрямів стратегічного планування є набуття та утримання конкурентних переваг фірми, які відображають перспективу розвитку підприємства та відповідають на найважливіші для керівника питання — чи варто вкладати гроші в той чи інший проект; чи принесе він доходи, які зможуть окупити всі витрати сил і засобів.

У своїх пошуках постійного джерела конкурентних переваг дослідники й підприємці усвідомили, що діяльність залежить не тільки від формування та успішного впровадження певної стратегії, але й від того, як проходить процес створення та утримання конкурентних переваг. Стає все більш зрозумілим, що жоден з окремо взятих процесів управління стратегією чи стратегічними можливостями не забезпечить стабільної конкурентної переваги. Компанії все частіше змушені динамічно пристосовуватися до вимог середовища, невпинно змінюючи свою стратегію та стратегічні можливості. Передбачається, що розробку стратегії більше не можна відокремити від її втілення через швидкість, з якою необхідно використовувати ці можливості в конкурентному середовищі. Не слід чекати на усі відповіді, необхідно бути готовим до змін курсу.

Ефективність конкурентної стратегії визначається рівнем конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на те, що конкурентна стратегія зорієнтована передусім на формування власного ринкового простору, максимально недосяжного для конкурентів, головне завдання підприємства полягає у ефективному використанні конкурентних переваг для створення нової (додаткової) споживчої вартості. Для реалізації цієї мети конкурентна стратегія повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних факторів: інформаційних, ресурсних, фінансових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-структурних. Сукупність цих факторів є складовим елементом внутрішніх функціональних сфер формування конкурентних переваг.

Для динамічного підходу до формування і впровадження стратегії необхідна наявність внутрішнього середовища, яке, з одного боку, забезпечило б високу стабільність, а з іншого — надавало б високий ступінь гнучкості, щоб швидко реагувати на зміни.

## ВИСНОВКИ

Враховуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що у науковій економічній літературі запропоновано безліч різноманітних визначень стратегії конкуренції (конкурентної стратегії). Але, незважаючи на певні розбіжності, усі ці визначення об'єднує одна спільна мета — оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному й тому ж конкурентному середовищі.

Велика різноманітність класифікацій стратегій значною мірою ускладнює процес вибору конкурентної стратегії певним підприємством. Адаже правильний підхід до вибору конкурентної стратегії дасть можливість суб'єктам господарювання ефективно розвиватись в умовах конкурентного середовища.

При формуванні ефективної конкурентної стратегії підприємство повинно бути направлено на комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

### Література:

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / Е.Дж. Макдоннелл (при сприянні), С. Мешканців (пер. з англ.). — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
  2. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Современное писание: в 4 т. Т. 4: Р-Я. — М.: Астрель, 2003. — 1145 с.
  3. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2006. — 527 с.
  4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. — СПб.: Б.И., 2000. — 284 с.
  5. Котлер Ф., Армстронг І., Сандерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.; К.; Вильямс, 1998. — 1056 с.
  6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с.
  7. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
  8. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН; Институт русского языка им. В.В. Виноградова. — 4-е изд., доп. — М.: Азбуковник, 1999. — 944 с.
  9. Портер М. Конкуренція. — К.: Вільямс, 2000. — 495 с.
  10. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с.
  11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — Диалектика-Вильямс, 2002. — 928 с.
  12. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: учебное пособие. — Х.: ИД "ИНЖЭК", 2004. — 136 с.
- Стаття надійшла до редакції 20.10.2010 р.*