

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегії діяльності застосовуються практично всіма ефективно функціонуючими компаніями в країнах із розвинутою ринковою економікою та поступово стають невід'ємним елементом систем планування діяльності і вітчизняних підприємств. Вони набирають щоразу важливішого значення у зв'язку з технологічними, економічними, конкурентними і соціально-культурними змінами, характерними для останніх десятиліть.

Серед таких змін можна виділити:

— ускладнення процесу формування стратегій із збільшенням масштабів господарських завдань, посиленням науково-технічного прогресу;

— посилення обмеженості ресурсів, що вимагає їх оптимізації при плануванні;

— підвищення вимог до достовірності стратегій внаслідок зростання невизначеності та ризику при їх реалізації;

— збільшення динамічності середовища і, відповідно, необхідність чіткого і детального стратегічного планування в часі;

— необхідність забезпечення гнучкості стратегій у зв'язку зі швидкими змінами зовнішнього середовища;

— зростання значення стратегії для організацій, оскільки масштаби їх діяльності постійно збільшуються, і координувати діяльність різних підсистем стає неможливим.

В Україні стратегічне управління і планування використовується відносно недавно. Протягом існування централізовано-планової економіки в колишньому СРСР підприємства практично були позбавлені самостійності у плануванні своєї діяльності. Функціонувала система п'ятирічних, річних та оперативно-виробничих планів. У ринкових же умовах, коли роль державного, галузевого і регіонального планування мінімізована, склалась така система планування: стратегічне, тактичне, поточне і оперативне.

Завданням статті є аналіз сутності поняття «стратегія конкурентоспроможності», її ролі у системі стратегій підприємства та систематизація підходів до її формування. Серед сучасних вітчизняних праць, присвячених питанням конкурентоспроможності підприємств, варто виділити роботи Р.Фатхутдінова [1], Д.Максимова [2], І.Піддубного [3], М. Портера [4], О.Кузьміна [5], у яких висвітлено окремі методики управління кон-

курентоспроможністю різних об'єктів. Актуальним, на нашу думку, залишається вивчення та узагальнення різних підходів до формування стратегій конкурентоспроможності у системі ринкової економіки.

Проаналізуємо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (табл. 1).

Резюмуючи вищесказане, можна затверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Тим більше що будь-яка стратегія це певне спрощення, що перекидає реальність. Але коли керівництво впевнене в діях, обумовлених обробленою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому й складається основне призначення стратегії — направити зусилля всіх працівників на рішення конкретних завдань для виконання місії й досягнення цілей організації.

У сучасній теорії менеджменту виділяють кілька типів стратегій (рис. 1).

Корпоративна стратегія є загальним планом керування для диверсифікованого підприємства. Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрямки діяльності, якими воно займаєть-

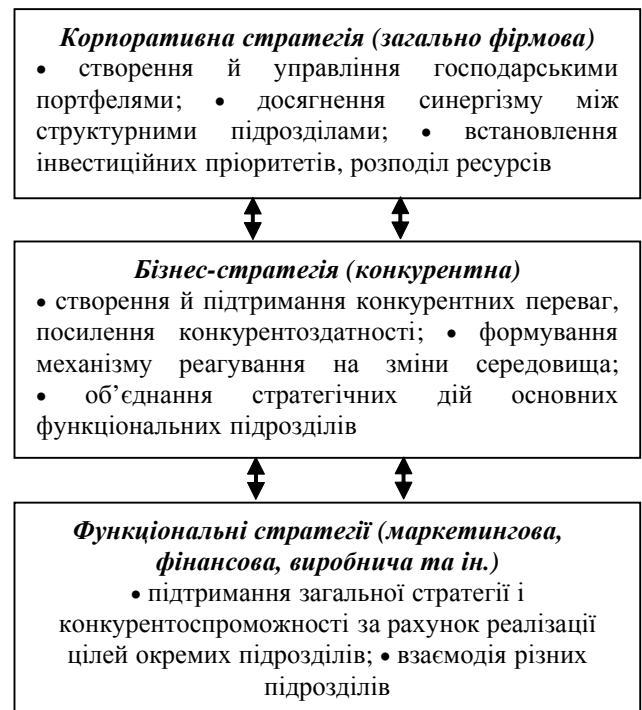


Рис. 1. Система стратегій на підприємстві

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод установавання довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються й не підлягають перегляду до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде впроваджувати й/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установавання цілей для корпоративного, ділового й функціонального рівнів	И. Ансофф, 1965 р. Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові й функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси керування в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості й погрози, внутрішні сильні й слабкі сторони	М. Портер, 1980–1985 р.	Основне завдання стратегії складається в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми й внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне й паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії – прийняття рішень в області маркетингу й інновацій. Найбільш важливе рішення – вибір ринків
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно преактивна (попереджувальна) і реактивна (адапована)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених компанією цілей	И. Герчикова, 1995 р.	Суть виготовлення й реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з величезної кількості альтернатив

ся. Вона складається з дій щодо затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості й підходів, які застосовуються для керування справами підприємства.

Існують різні підходи до визначення поняття «стратегія конкурентоспроможності підприємства». Під ним, зокрема, розуміють:

— «перелік правил, якими керується виробник при плануванні й формуванні системи виробництва і реалізації товару» [6];

— «план управління процесом просування товару, який спрямований на зміцнення й розширення наявних і захоплення нових ринкових товарних позицій, якісне задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених виробничо-збутових цілей виробника» [7];

— «комплексний план дій і заходів, що спрямовуються на забезпечення конкурентоздатності продукції з метою захоплення нових ринкових ніш і позицій, усунення діючих на ринку конкурентів, задоволення потреб покупців і досягнення місії й цілей організації» [8];

— «сукупність інструментів, які розробляються на основі творчого науково обґрунтованого підходу з метою утворення й формування умов та оточення, котрі сприятимуть зміцненню ринкових позицій виробника, а відповідно, й підвищенню рівня його конкурентоспроможності, і забезпечать досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства» [9];

— «виробничо-економічний механізм, складові частини якого повинні сприяти виробництву якісної конкурентоспроможної продукції, яка була б здатна задовольнити первинні та вторинні потреби покупців і забезпечити умови і шляхи виходу на внутрішні й зовнішні ринки збуту» [10];

— «основу безперервного процесу розвитку товару, що формується із цілеспрямованого комплексу дій, які спрямовані на забезпечення й підвищення його конкурентних переваг, властивостей і характеристик з метою виходу на внутрішні й зовнішні ринки та створення умов для подальшого просування виробника на цих ринках» [11];

— «сукупність базових принципів діяльності суб'єкта господарювання, що поєднують у собі набір певних конкретних дій та інструментів, які спроможні сприяти розвитку виробництва конкурентоспроможної продукції, котра здатна стати підґрунтям для створення реальних перспектив і переваг щодо виходу на державні, міжнародні та глобальні ринки» [11].

Бачимо, що, незважаючи на певні розбіжності, всі концепції об'єднують одна спільна мета — оптимізація діяльності підприємств стосовно інших на ринку. Та на даний час досягти цього стає усе важче, оскільки конкуренція на ринках продовжує посилюватись.

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи стратегічного управління використовуються вже

протягом тривалого часу. Так, у США вони почали входити в практику з кінця 1960-х рр., коли їх головним об'єктом була диверсифікація діяльності організацій. З 1970-х рр. спрямованість стратегічного управління змінилась, і в 1980-ті рр. воно стало орієнтуватись на оцінку доцільності розвитку окремих сфер господарської діяльності. Головним у сучасних умовах стала не стільки діяльність компанії в цілому, скільки її функціонування на конкретних сегментах ринку, що називаються стратегічними центрами господарювання (СЦГ). Зараз великі американські компанії мають у середньому 30-50 СЦГ, що можуть створюватись на різних рівнях управління та, проте, мають однаковий статус у системі управління. В розробці стратегій американські компанії перейшли від методів екстраполяції до моделювання. Моделі стратегічного управління (фінансові, управління збутом, виробничі, розподілу капіталовкладень) використовуються вже більш ніж на 20% великих підприємств. Звичайно моделі створюються для кожного виробничого відділу чи СЦГ, а потім об'єднуються в єдину модель корпорації. Моделі використовуються для оцінки стратегічного розвитку протягом 5-10 років.

В Японії система стратегічного управління виникла набагато раніше, ніж в американських чи європейських компаніях, і застосовується набагато ширше. Особливої уваги в системі стратегічного управління надається розробці цілей, котрі потім складають основу довгострокового планування. Важливу роль у стратегічному управлінні відіграють взаємовідносини материнської компанії з її філіями та дочірніми компаніями, особливо це стосується визначення цілей розвитку. Новим у плануванні в японських компаніях є перехід від кількісних показників плану до стратегічно якісного плану, від управління «знизу-вверх» до системи «зверху-вниз». Однією з найважливіших сфер стратегічного планування є стратегії, спрямовані на розробку нових видів продукції.

Щодо практики використання стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, то, як уже зазначалось, воно перебуває ще на етапі зародження. Так, у праці [12] показано, що із 460 керівників великих підприємств, котрі визнають необхідність використання стратегічного планування, лише 23 відзначили, що знайомі з його особливостями та самі використовують, 96 — підтвердили намір його використання з допомогою зовнішніх консультантів, решта ж — 341 керівник, — вважаючи стратегію ефективною і необхідною, не збираються її розробляти ні самостійно, ні з допомогою консультантів.

У праці [5] виділяють такі чотири основні типи стратегій конкурентної боротьби, кожен із яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні наявні ресурси:

Віолентна («силова») стратегія характерна для фірм, які діють у сфері масового, стандартного виробництва товарів. Конкурентною перевагою цих підприємств є те, що таке масове виробництво можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж виготовлення невеликих партій товарів, котрі відрізняються один від одного. Крім того, віоленти використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та крупними рекламними кампаніями. Віоленти намагаються домінувати на широкому ринку, витісняючи з нього конкурентів за рахунок середнього рівня якості й доступності виробів.

Патіснтна (нішова) стратегія є типовою для фірм, які здійснюють вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення особливої продукції для певного вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патіснтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів.

Суть стратегії полягає не тільки в спеціалізації, а й у зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом. Такі фірми намагаються ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями тому, що боротьба з лідерами у виробництві стандартної продукції практично безрезультатна. Та з урахуванням спеціальних запитів споживача величезний розмір фірми з переваги перетворюється в недолік, перевагу матимуть малі й середні фірми.

Комутантна (приспосовницька) стратегія переважає під час діяльності в місцевих (локальних) масштабах. Менші підприємства краще пристосовані до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта.

Лише комутанти готові використати кожен можливість для бізнесу, в той час як інші фірми суворо дотримуються свого виробничого профілю. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти з'являються там, де: інші підприємства неефективні; практично немає місця для інших конкурентів; інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта.

Експлерентна (піонерська) стратегія пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а ризикований пошук революційних рішень. Прикладом є першопрохідці випуску персональних комп'ютерів («Епл», «Зеніт», «Осборн» тощо), біотехнології («Джінетек»).

Головний чинник сили експлерентів пов'язаний із випередженням у впровадженні принципових нововведень. Така компанія намагається створити новий ринок і одержати вигоди з одноосібної присут-

ності на ньому, хоча, як свідчать дослідження, лише 15 % із нових компаній-експлерентів — успішні.

У чистому вигляді піонерську стратегію використовують рідко через її короткочасну природу. До того моменту, коли вдається досягти вирішальних успіхів, така фірма більше схожа на групу ентузіастів нового напрямку, ніж на комерційне підприємство. А після того, як експлерент подолав труднощі, він переходить до іншого типу стратегії.

Портер [4] пропонує застосовувати такі три основні стратегії підприємства (табл. 2).

Для визначення взаємозв'язку умов конкуренції, чинників конкурентоспроможності та стратегій конкурентоспроможності підприємства німецький економіст Х.Вільдеман запропонував тест-таблицю (рис.2) [5].

В роботах М. Трейсі й Ф. Вірсема [13] представлено такі три ціннісні дисципліни, або стратегії — виробничу досконалість, лідерство за товаром і близькість до споживача (табл. 3).

Істотно відмінним від попередніх є підхід до формування стратегій підприємства Г. Крофа і М. Кусумано [14]. Автори пропонують три основні стратегії: збільшення обсягів виробництва (так звана стратегія «scaling»), копіювання («duplication») і дроблення («granulation»). На відміну від Портера, Трейсі та Вірсема, автори вважають, що не існує якоїсь однієї оптимальної стратегії, а може бути задіяно кілька стратегій одночасно.

Стратегія збільшення обсягів виробництва робить акцент на конкретному товарі, технології чи сегменті ринку. Компанія удосконалює розробку товарів, розширяє виробництво і підсилює інтенсивність маркетингу, щоб залучити нові групи покупців зі схожими потребами. Вона повинна збільшити можливості виробництва і розширити корпоративну інфраструктуру.

Стратегія копіювання також ґрунтується на чітких цілях стосовно товару, технології й сегмента ринку. Але її метою є географічне розширення діяльності, втілення досвіду на нових ринках.

Стратегію дроблення застосовують, коли існують певні обмеження для використання стратегій збільшення обсягів виробництва і копіювання (з'являється багато схожих виробів конкурентів за нижчими цінами, відсутні нові закордонні ринки для зростання). Стратегія дроблення передбачає визначення окремих ніш для бізнесу й активний їх розвиток.

Найпростіша з цих стратегій — це збільшення обсягів виробництва: компанія просто посилює свою активність. Складнішою стратегією є копіювання, при якій компанії необхідно використати свої навички і досвід на нових ринках. Найрадикальнішою є стратегія дроблення, коли компанія збирає значний обсяг інформації про конкурентів, продукцію й можливості

Особливості стратегій підприємства, запропонованих М. Портером

Характеристики	Стратегія мінімізації витрат	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на вузьку ринкову нішу
Конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати унікальні властивості	Нижчі витрати або унікальні властивості товару в певній ніші
Особливості товару	Якісний базовий товар, обмежений асортимент	Широкий асортимент	Товар, спеціалізований для цієї ніші
Виробництво	Пошук способів зниження витрат без погіршення якості	Пошук можливостей створення додаткової цінності для споживачів	Відповідність потребам ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що знижують витрати	Створення додаткових властивостей, на які є попит. Встановлення підвищеної ціни для відшкодування витрат	Прив'язка унікальних властивостей до задоволення специфічних потреб у ніші
Підтримка стратегії	Розумні ціни / хороша якість	Концентрація на унікальності, формування репутації, іміджу	Концентрація на сегменті - не розпорозувати зусилля на інші ринки
Слабкі сторони стратегії	- Технологічні зміни обезцінюють досвід та інвестиції - Повільна реакція на необхідність удосконалення товару через посилення уваги до витрат	- Вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна ускладнює збереження прихильності до товару - Значення диференціації зменшується з перетворенням товару на традиційний	- Істотно вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна на спеціалізовані товари - Відмінності у специфічних вимогах до товару зменшуються - Конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти всередині сегмента

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	+	++	0
	Великий розмір ринку	0	+	++
	Темпи зростання ринку	++	+	0
	Мінливість попиту	++	++	0
Значення факторів конкурентоспроможності	Витрати	0	+	++
	Сервіс	++	+	0
	Якість	+	++	0
	Гнучкість	++	++	0
	Випередження в нововведеннях	++	++	+

Умовні позначення: ++ — фактор має велике значення для даного типу стратегії, + — середнє значення, 0 — невелике значення

Рис. 2. Тест-таблиця Х. Вільдемана

Стратегії підприємства (ціннісні дисципліни) за М. Трейсі й Ф. Вірсема

Ціннісна дисципліна	Виробнича досконалість	Лідерство за товаром	Близькість до споживача
Сутність дисципліни	Якість, низька ціна, доступність	Оригінальність, інновації	Задоволення потреб споживачів
Основні принципи дисципліни	<p>Акцент на ефективності та скоординованості виробничих процесів (дешеві, добротні, нескладні товари й послуги). Оптимізація чи раціоналізація виробничих процесів (використовують стандартні й ефективні виробничі процедури).</p> <p>Чітке управління – кожен працівник точно знає інструкції та свої обов'язки, – від працівників, очікують відповідності правилам і обов'язкам, – волелюбність і оригінальність не схвалюються, винагороджується робота в командах.</p> <p>Розвиток тісних відносин із постачальниками.</p> <p>Розвиток і підтримка інтегрованих, надійних і швидкодійних інформаційних систем та інших технологій, що дають змогу підвищувати ефективність діяльності й удосконалювати управління.</p> <p>Нетерпимість до втрат і заохочення ефективності.</p> <p>Надання стандартних базових послуг споживачам на їх першу вимогу.</p> <p>Управляють підприємством так, щоб забезпечувати однаковий обсяг робіт упродовж дня, тижня, року. Піки й спади попиту на товар вважають проблемами</p>	<p>– Акцент на винаходах, розвитку товарів. Децентралізовані, змінювані в міру необхідності та для розв'язання конкретних завдань підприємницькі структури. Персонал поділяють на мегафункціональні команди чи кластери.</p> <p>– Винятковий творчий потенціал і швидкість комерціалізації ідей. Ці компанії компетентні в запуску нових продуктів.</p> <p>– Поетапна організація роботи з чітко визначеною метою кожної стадії, термінами.</p> <p>– Організація виробничих процесів для забезпечення їх швидкості, скорочення циклів виробництва.</p> <p>– Швидкість прийняття рішень.</p> <p>– Експерименти у сфері оплати праці, використання ідей маловідомих розробників.</p> <p>– Генерування безлічі концепцій нових продуктів з подальшим скороченням портфеля проектів і збереженням успішніших</p>	<p>– Розвиток довгострокових відносин зі споживачами. Перші операції з новими клієнтами можуть не давати прибутку, а розглядаються як інвестиції в довгострокові відносини.</p> <p>– Глибоке розуміння діяльності клієнтів.</p> <p>Створення інформаційних систем, що містять детальні відомості про клієнтів.</p> <p>– Послідовне надання клієнтам більшого, ніж вони очікують.</p> <p>– Адаптація товарів і послуг до вимог клієнтів.</p> <p>– Як правило, відмова від продажу модних і нових товарів та забезпечення споживачів випробуваними товарами, що адаптовані до конкретних потреб.</p> <p>– Робота з клієнтами і подальше управління реалізацією прийнятих рішень.</p> <p>– Ухвалення більшості рішень делеговане працівникам, що безпосередньо контактують із клієнтами. Девіз цих компаній: "Клієнт повинен бути задоволеним"</p>

ринку. Та вона також сприяє тому, що дочірні підрозділи займаються окремими специфічними технологіями, товарами, ринками.

Великі компанії, підрозділи яких знаходяться на різних стадіях зростання, можуть застосовувати всі три стратегії одночасно. Однак для більшості компаній,

які перебувають на початковому етапі зростання, найкращим способом буде послідовне їх використання або деяке накладання.

Залежно від особливостей конкуренції на ринках покупців і продавців Р.Фатхутдінов виділяє такі види стратегій виробника (рис. 3, табл. 4) [1].

**Особливості й умови застосування стратегій виробників
залежно від сили конкуренції на ринках продавців і покупців**

Вид стратегії (рис.3)	Особливості стратегії	Умови застосування стратегії
1	2	3
1.	Науково-виробничий потенціал виробника невисокий	Виробник не має фінансових і технічних засобів для переходу на нову продукцію. Тому виробник і споживач вимушені адаптуватись один до одного
2.	Науково-виробничий потенціал виробника середній. Розширення обсягів продажу за рахунок освоєння нових ринків. Висока норма рентабельності	Наявність у виробника ексклюзивних конкурентних переваг, що дають змогу бути монополістом. У товару відсутні замітники, тому ціна встановлює виробник
3.	Науково-виробничий потенціал виробника високий. Зниження ресурсомісткості не є критерієм управління у виробника. Висока норма рентабельності	Наявність у виробника ексклюзивних конкурентних переваг, У товару відсутні замітники. Попит на товар перевищує пропозицію. Тому виробник розширює виробництво і освоєє нові ринки
4.	Слабка конкуренція між виробниками змушує їх адаптуватися до вимог покупця, підвищуючи якість товару й знижуючи ціну	Неможливість переходу виробника на нові товари через відсутність коштів. Попит на товари невисокий. Споживач встановив хороші контакти з виробниками, тому не докладає зусиль до їх зміни
5.	Наявність кількох виробників і покупців створює на ринку конкуренцію та стимулює підвищення якості та зниження ціни товару. Параметри ринку нестійкі. Посилення й поглиблення інтеграції дає змогу отримати синергійний ефект	Наявність резервів інтеграції зі споживачами постачальниками, по вертикалі й горизонталі, етапах життєвого циклу товару. Інтеграція – важливий фактор підвищення якості товару і зниження ресурсомісткості. Відсутність у виробника базових цінностей для підвищення конкурентоспроможності товару
6.	Кілька виробників і багато споживачів, що створює серед останніх конкуренцію за володіння товаром і знижує конкуренцію серед виробників. Конкуренція підвищує якість, знижує ціну і норму рентабельності, змушує виробників шукати ефективний ринковий сегмент і концентрувати на ньому зусилля	Значний попит на товар, велика місткість ринку. Наявність ринків з різними параметрами за географічним положенням. Цінами на ресурси, що дає змогу виробникам індивідуально концентруватися на різних ринках. Слабка конкуренція на ринку продавців, що стимулює нові інвестиції, але не підвищення конкурентоспроможності товарів

7.	Збільшення кількості виробників товару посилює конкуренцію серед них, оскільки виробникам потрібно конкурувати всього за кількох покупців. Виробники вимушені шукати способи підвищення якості, сервісу товару, пристосовуватися до споживачів, диференціювати й інтегрувати діяльність	Наявність "вузьких" місць у товару чи в системі управління у виробника, що гальмують підвищення якості та зниження собівартості товару. Наявність у виробника ексклюзивних базових конкурентних переваг. Відсутність значних перешкод входу на ринок. Достатньо висока норма рентабельності
8.	Подальше збільшення обсягу ринку й кількості покупців посилює конкуренцію серед виробників, що стимулює підвищення якості та зниження ресурсомісткості товару за стадіями життєвого циклу. Стратегія складна, наукомітка й дорога, оскільки вимагає застосування всіх інструментів підвищення конкурентоспроможності об'єктів. Низька норма рентабельності	Відсутність явних "вузьких" місць у товару і його виробника, але недостатня їх конкурентоспроможність. Це змушує виробників шукати нові підходи (наприклад, функціональний, відтворювальний-еволюційний) для підвищення конкурентоспроможності. Наявність засобів та ексклюзивних переваг для застосування стратегії
9.	Значна кількість виробників і споживачів – максимальна сила конкуренції. Така стратегія інтегрує всі попередні	Значний незадоволений попит на товари галузі. Перспективність і надійність інвестицій. Високий науково-технічний та інтелектуальний потенціал галузі. Інноваційна активність

Сила конкуренції
на ринку

Поліпсонія	3. Горизонтальна диверсифікація діяльності	6. Концентрація на цільовому сегменті	8. Локальна інноваційна діяльність	9. Системна інноваційна діяльність
Олігопсонія	2. Локальна диверсифікація діяльності	5. Системна інтеграція діяльності	7. Комплексна диференціація та інтеграція	Варіант зустрічається дуже рідко
Монопсонія	1. Адаптація один до одного	4. Адаптація продавців до покупця	Варіант зустрічається дуже рідко	Варіант зустрічається дуже рідко
	Монополія	Олігополія	Монополістична конкуренція	Досконала конкуренція

Сила конкуренції на ринку продавців

Рис. 3. Стратегії підприємства залежно від інтенсивності конкуренції

Порівняння різних стратегій показує, що із збільшенням конкуренції посилюється інноваційна активність організації. Та потрібно також враховувати, що, крім сили конкуренції, на вибір стратегії впливають й інші чинники — позиція виробника на ринку, його місія, етап життєвого циклу тощо.

Аналіз описаних вище методик формування стратегій підприємства не дозволив виділити оптимальної з них. Тому при виборі певного підходу чи методу доцільно керуватися особливостями конкретної ринкової ситуації, що склалася, та наявністю інформації.

Висновок. У статті розкрито сутність поняття «стратегія конкурентоспроможності», виділено її місце у системі стратегій підприємства, проаналізовано окремі підходи до формування такої стратегії. Констатовано відсутність єдиного досконалого методу формування стратегії. У подальших дослідженнях доцільно сформулювати конкретні рекомендації щодо умов застосування описаних методик і підходів відповідно до різних ринкових ситуацій.

Література

1. **Фатхутдинов Р.А.** Стратегический маркетинг. 2-е изд. — СПб: Изд-во «Питер», 2002. — 448 с.
2. **Максим'юк Д.А.** Управління конкурентоспроможністю: Підручник. — Х: Основа, 2004. 3. **Піддуб-**

ний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. — Х: ІНЖЕК, 2004. 4. **Портер М.** Конкуренция: Уч. пос. — Москва: Изд-во «Вильямс», 2001. 5. **Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І.** Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. — Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 6. **Киндрат А.Г., Волощак Р.П.** Управление конкурентоспособностью. — М: Экономика, 2002. 7. **Репин О.О, Репин Л.З., Шухевич О.В.** Конкурентоспособность: основные аспекты. — М: Экономика, 2003. 8. **Кузьмук П.П.** Конкурентоспособность предприятий: теория и практика. — М.: ПКИ, 2000. 9. **Колот Р.А., Хрущ П.З., Хойер Дж.В.** Стратегии развития конкурентоспособности. — М: ПКИ, 2000. 10. **Матрехин К.К., Грачев В.И.** Конкурентменеджмент. — М: ПКИ, 1995. 11. **Матрехин К.К., Грачев В.И.** Управление международной конкурентоспособностью. — М: Экономика, 2003. 12. **Сухорська-Кравець У.Р.** Маркетингові стратегії підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / НУ «Львівська політехніка». — Львів, 2004. 13. **Treacy M., Wiersema F.** The Discipline of Market Leaders. Reading, Mass. Addison Wesley, 1995, p. 31. 14. **G. von Krogh, M.A. Cusumano.** Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42, № 2.