

# ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.432

Нестерова Ю. О., студентка 4 курсу  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація. стаття присвячена дослідженню конкурентної стратегії. Було проаналізовано різні принципи та підходи до формування та визначення конкурентної стратегії. Виявлено етапи формування конкурентної стратегії.*

*Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентні переваги, стратегія розвитку підприємства.*

*Abstract: the article is devoted to the research of competitive strategy. Different principles and approaches to the formation and definition of a competitive strategy were analyzed. The stages of formation of competitive strategy are revealed.*

*Key words: competitive strategy, competitive advantages, strategy of enterprise development.*

Сьогодні основною метою діяльності кожного підприємства є стабільне функціонування та постійне економічне зростання. Для досягнення цієї мети потрібно розробити ефективну конкурентну стратегію, на основі якої створити та реалізувати конкурентні переваги. Все це дасть підприємству можливість відповісти на життєво важливі для нього питання: де функціонувати (у якій галузі або на яких ринках), як розподілити ресурси, як ефективно конкурувати з іншими підприємствами, як стабільно розвиватись у майбутньому тощо.

Великий внесок у дослідження вибору конкурентної стратегії підприємства внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як І. Ансофф, Т. Адаєва, Р. Єршова, М. Портер, І. Пічурін, Ф. Котлер, Р. Фатхутдінов та інші.

Метою є аналіз підходів до обґрунтування та вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства.

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 організації особливо на початковому етапі неможлива без планування діяльності, яка 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 конкурентну стратегію на початковому етапі своєї діяльності, компанія прагне знайти і впровадити спосіб вигідно конкурувати у своїй галузі. Для великої кількості конкуруючих компаній та їх конкурентних переваг немає єдиної та універсальної конкурентної стратегії. Тільки стратегія, що відповідає умовам конкурентоспроможної галузі, навичкам і капіталу, яким володіє конкретне підприємство, може принести успіх.

Одним з основних напрямів стратегічного планування є конкурентна стратегія, яка створює конкурентні переваги і забезпечує перспективу ефективного функціонування та розвитку підприємства. Конкурентні переваги є проявом переваг над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, які можуть бути виміряні економічними показниками [2].

Стратегія конкуренції 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. Оскільки єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії не існує, то доцільно розглянути ті, які є найбільш точними.

Зокрема, І. Ансофф визначає конкурентну стратегію організації як стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [3]. Ф. Котлер вважає, що конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку [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 [2].

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.

Формування будь-якої конкурентної стратегії має підпорядковуватися таким принципам: облік мети, адаптація до змін навколишнього середовища, врахування сфер конкуренції, використання конкурентної переваги [3].

Дотримання принципу обліку сфери конкуренції має важливе значення, оскільки обрана базова стратегія безпосередньо залежить від сфери конкуренції. У разі конкурентної боротьби на всьому ринку базовими будуть стратегії лідерства у витратах і диференціація, а в разі вибору окремого сегменту ринку - концентрація на сегменті.

Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна приймати конкурентну перевагу організації.

Важливим є принцип адаптації до змін навколишнього середовища, оскільки воно найбільш мінливе і неконтрольоване, а досягнута мета чи позиція на ринку може потрапити під вплив конкурентних сил.

Облік і дотримання принципів розробки стратегії дозволить створити ефективний засіб для досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність і гнучкість, яка вкрай необхідна в нинішніх мінливих умовах сучасного ринку.

Виділяють такі підходи до визначення та формування конкурентних стратегій [3]: поетапний процес розвитку стратегій, у якому міститься 7 процесів; факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії; механізм формування альтернатив, який поділяється на процесну, науково-методичну та теоретичну базу стратегічного потенціалу; циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування; оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства тощо.

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність.

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.

Поява єдиного методу формування конкурентної стратегії неможлива через те, що у кожного підприємства свої умови ведення бізнесу, власна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому, 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.

Щоб ефективно застосовувати конкурентну стратегію, необхідно чітко продумати процес їх практичної реалізації. Процес забезпечення конкурентної стратегії включає в себе такі етапи [1]:

- визначення цілей конкурентної боротьби;

- аналіз стратегічного потенціалу;

- визначення наявних конкурентних переваг та можливостей для створення нових;

- формулювання більшості конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії.

Дані етапи допоможуть підприємству вчасно реагувати на несприятливі умови навколишнього середовища та покращать його здатність виготовляти конкурентний товар.

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

конкурентоспроможності, реалізовувати конкурентні переваги та забезпечувати свій подальший сталий розвиток на ринку.

Таким чином, у тезах були досліджені основні визначення сутності конкурентних стратегій та методологічні підходи до їх формування. Зокрема, було з'ясовано та обґрунтовано відсутність єдиного підходу до формування конкурентних стратегій. Це відбувається тому, що у кожного підприємства є власні унікальні умови ведення бізнесу. У зв'язку з цим, пропонується використовувати різні варіації 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.

### 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.

2. 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.

3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – К. : Світ книг, 2012. – 814 с.

5. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – К. : Альпина Бизнес Букс, 2010. – 454 с.

Науковий керівник,  
ст. викл.  
В.

Запащук Л.