

С. 5–8. 14. Пономаренко С. В. Теоретичний підхід до вибору моделей інноваційного розвитку країн світу / С. В. Пономаренко, О. В. Анненкова // Економіка розвитку. – 2012. – № 1 (61). – С. 35–41. 15. Радзівіло І. В. Механізм формування інноваційного потенціалу промислового підприємства на основі застосування системно-динамічного підходу / І. В. Радзівіло // Інвестиції: практика і досвід. – 2012. – № 14. – С. 63–67. 16. Тищенко О. П. Державна кластерна політика в контексті формування інноваційної моделі розвитку національної економіки / О. П. Тищенко, С. А. Заніздря // Бізнес Інформ. – 2014. – № 8. – С. 34–39. 17. Ястремська О. Здатність підприємств до інноваційної діяльності / О. Ястремська // Інновації: проблеми науки та практики : монографія. – Х. : ФОП Павленко А. Г., 2011. – С. 87–122. 18. Frame A. Measuring national innovation performance: the innovation union scoreboard revisited / A. Frame. – Ljubljana : Institute for development and strategic analyses, 2014. – 72 p.

**References:** 1. The Global Competitiveness Index Analyzer [Electronic resource]. – Access mode : <http://gcr.weforum.org>. 2. Zvit pro konkurentosposobnost' rehioniv Ukrainy 2013 [Electronic resource]. – Access mode : <http://competitiveukraine.org.ua/ua/reports/ukraine>. 3. Labunska S. V. *Upravlinnia vytratamy innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva: metodolohiia ta praktyka : monohrafiia* [Cost Management of the Innovation Activity of an Enterprise: Methodology and Practice : monograph] / S. V. Labunska. – Kh. : ID "INZhEK", 2014. – 352 p. 4. Lepeyko T. I. *Innovatsiinyi menedzhment : navch. posib.* [Innovation Management : textbook] / T. I. Lepeyko, V. O. Koiuda, S. V. Lukashov. – Kh. : INZhEK, 2005. – 440 p. 5. Vashchenko N. *Obhruntuvannia etapu protsesu formuvannia innovatsiinoho potentsialu personalu torhivelnogo pidpriemstva* [Substantiation of the Stages of the Trading Company Personnel Innovative Potential Formation] / N. Vashchenko // *Ekonomika rozvytku*. – 2014. – No. 3 (71). – P. 75–79. 6. Volodina V. O. *Efektivnist funktsionuvannia rynku innovatsiinykh idei v natsionalnii ekonomitsi* [The Efficiency of the Innovation Ideas Market in the National Economy] / V. O. Volodina, S. A. Yerokhin // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2014. – No. 5 (155). – P. 67–76. 7. Illiashenko S. M. *Osoblyvosti formuvannia ta rozvytku ekoloho-oriietovanoi innovatsiinoi kultury* [Peculiarities of the Ecology-oriented Innovation Culture Development] / S. M. Illiashenko, Yu. S. Shypulina // *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. – 2013. – No. 776. – P. 109–114. 8. *Innovatsii: problemy nauky ta praktyky : monohrafiia* [Innovation: the Problems of Science and Practice : monograph] / [pid zah. red. M. O. Kyzuma, V. S. Ponomarenka] ; Khark. nats. ekon. un-t ; Nauk.-dosl. tsentr industr. problem rozvytku NAN Ukrainy. – Kh. : VD "INZhEK", 2011. – 272 p. 9. Koba V. H. *Metodychnyi pidkhid do otsinky investytsiinoho potentsialu pidpriemstv vnutrishnogo vodnogo transportu* [A Methodical Approach to the Evaluation of the Domestic Water Transport Investment Potential] / V. H. Koba, K. O. Horoshko // *Biznes Inform.* – 2014. – No. 8. – P. 50–55. 10. Kolodiziev O. M. *Formuvannia bahatorivnevoi systemy pokaznykiv finansuvannia innovatsiinoi diialnosti* [Formation of a Multilevel System of Innovation Activity Financing Indexes] / O. M. Kolodiziev // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2013. – No. 8 (146). – P. 32–45. 11. Lepeyko T. I. *Osoblyvosti protyavu synerhetychnykh efektiv v ukrain-*

*skii ekonomitsi* [Peculiarities of Synergy Effects in the Ukrainian Economy] / T. I. Lepeyko, N. M. Shmatko // *Biznes Inform.* – 2012. – No. 11. – P. 6–8. 12. Mosin O. O. *Praktychni aspekty vymyruvannia tekhnolohichnoho innovatsiinoho potentsialu mashynobudivnoho pidpriemstva* [Practical Aspects of Measuring the Technological Innovation Potential of a Machine-building Enterprise] / O. O. Mosin // *Biznes Inform.* – 2014. – No. 8. – P. 66–73. 13. Ponomarenko V. S. *Problema otsinky systemnoi efektyvnosti funktsionuvannia ta rozvytku pidpriemstva* [Evaluation of System Efficiency of Company Functioning and Development] / V. S. Ponomarenko, I. V. Gontareva // *Ekonomika rozvytku*. – 2011. – No. 1 (57). – P. 5–8. 14. Ponomarenko Ye. V. *Teoretychnyi pidkhid do vyboru modelei innovatsiinoho rozvytku krain svitu* [A Theoretical Approach to Choosing World Countries' Innovation Development Models] / Ye. V. Ponomarenko, O. V. Annenkova // *Ekonomika rozvytku*. – 2012. – No. 1 (61). – P. 35–41. 15. Radzivilo I. V. *Mekhanizm formuvannia innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva na osnovi zastosuvannia systemno-dynamichnoho pidkhodu* [The Mechanism of Forming Industrial Enterprise Innovation Potential Based on a System and Dynamic Approach] / I. V. Radzivilo // *Investytsii: praktyka i dosvid*. – 2012. – No. 14. – P. 63–67. 16. Tyshchenko O. P. *Derzhavna klasterna polityka v konteksti formuvannia innovatsiinoi modeli rozvytku natsionalnoi ekonomiky* [State Cluster Policy in Terms of Formation of a National Economy Development Innovation Model] / O. P. Tyshchenko, S. A. Zanizdra // *Biznes Inform.* – 2014. – No. 8. – P. 34–39. 17. Iastrem'ska O. *Zdatnist pidpriemstv do innovatsiinoi diialnosti* / O. Iastrem'ska // *Innovatsii: problemy nauky ta praktyky : monohrafiia* [The company's ability to innovate // Innovation: Problems of Science and Practice : monograph]. – Kh. : FOP Pavlenko A. H., 2011. – P. 87–122. 18. Frame A. Measuring national innovation performance: the innovation union scoreboard revisited / A. Frame. – Ljubljana : Institute for development and strategic analyses, 2014. – 72 p.

#### Information about the author

**S. Labunska** – PhD in Economics, doctoral student of Management and Business Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: svet.lana.lab@gmail.com).

#### Інформація про автора

**Лабунська Світлана Віталіївна** – канд. екон. наук, докторант кафедри менеджменту і бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: svetlana.lab@gmail.com).

#### Информация об авторе

**Лабунская Светлана Витальевна** – канд. экон. наук, докторант кафедры менеджмента и бизнеса Харьковского национального экономического университета имени Семёна Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: svetlana.lab@gmail.com).

Стаття надійшла до ред.  
28.11.2014 р.

УДК 658:005.332.4

JEL Classification: L20; D61

## ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Кіпа Д. В.**

Розроблено методичний підхід до вибору конкурентної стратегії підприємства. Проаналізовано наявні методи вирішення багатокритеріальних завдань, серед яких: методи теорії нечітких множин, методи теорії корисності, методи векторної стратифікації і метод аналізу ієрархій Сааті. Обґрунтовано необхідність використання методу аналізу ієрархій для вибору конку-

рентної стратегії. Наведено послідовність етапів використання запропонованого методу. На основі теоретичного узагальнення наукової літератури та проведеного аналізу стратегічного потенціалу визначено критерії вибору конкурентної стратегії, які об'єднано у групи факторів впливу на стратегічний вибір: фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, науково-технічні та інноваційно-інвестиційні, організаційно-управлінські, які використовуються для вибору конкурентної стратегії за вигодами і витратами.

*Ключові слова:* конкурентна стратегія, метод аналізу ієрархій, стратегічний вибір, критерії.

## ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Купа Д. В.*

Разработан методический подход к выбору конкурентной стратегии предприятия. Проанализированы существующие методы решения многокритериальных задач, среди которых: методы теории нечетких множеств, методы теории полезности, методы векторной стратификации и метод анализа иерархий Саати. Обоснована необходимость использования метода анализа иерархий для выбора конкурентной стратегии. Представлены последовательность этапов использования предложенного метода. На основе теоретического обобщения научной литературы и проведенного анализа стратегического потенциала определены критерии выбора конкурентной стратегии, которые объединены в группы факторов влияния на стратегический выбор: финансовые, производственные, маркетинговые, кадровые, научно-технические и инновационно-инвестиционные, организационно-управленческие, которые используются для выбора конкурентной стратегии по выгодам и расходам.

*Ключевые слова:* конкурентная стратегия, метод анализа иерархий, стратегический выбор, критерии.

## JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF A COMPETITIVE STRATEGY

*D. Kupa*

A methodical approach to the choice of a competitive strategy has been developed. Analysis has been made of the available methods for solving multicriteria problems which include: methods of the fuzzy set theory, the utility theory methods, methods of vector stratification analysis, and Saaty's hierarchies method. The necessity of using the analytic hierarchy method for the selection of a competitive strategy has been justified. A sequence of steps of the proposed method has been presented. Based on theoretical generalization of scientific literature and the analysis of the strategic potential, the criteria for selection of competitive strategies have been identified and combined in groups of factors of influence on the strategic choice: financial, production, marketing, personnel, scientific-technological and innovative investment, organizational and management that are used in the choice of a competitive strategy by benefits and costs.

*Keywords:* competitive strategy, the analytic hierarchy method, strategic choice, criteria.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його економічної ефективності, а також урахування постійних інформаційних змін потребують використання новітніх та якісних інструментів стратегічного планування. Одним із таких інструментів є правильний та доцільний вибір конкурентної стратегії підприємства, що є важливим та невід'ємним етапом процесу формування конкурентної стратегії. У свою чергу, коректний стратегічний вибір дозволить підприємству досягти стійкої та довготривалої конкурентоспроможності у відповідній галузі, особливо в такому складному і непередбачуваному конкурентному середовищі.

Дослідженню питань вибору конкурентної стратегії підприємства присвячено праці вітчизняних та зарубіжних

вчених, серед яких І. Ансофф, О. Віханський, А. Зуб, Ю. Іванов, І. Кобушко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, А. Юданов [1 – 10] та ін. З іншого боку, наявне теоретико-методичне забезпечення стратегічного вибору викликає сумніви щодо неоднозначності деяких аспектів стосовно процесу формування конкурентної стратегії. Тому метою даної статті є розробка методичного підходу до вибору конкурентної стратегії підприємства.

Обґрунтування та вибір конкретної конкурентної стратегії в контексті зіставлення теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності і практичної діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств є важливим і заключним етапом процесу формування конкурентної стратегії. Для реалізації цього етапу підприємство

може залучати зовнішніх консультантів. Але, враховуючи той факт, що формування конкурентної стратегії підприємства та її вибір спричиняє зміни не тільки в організаційній структурі, але й у загальній культурі підприємства, остаточне рішення щодо вибору конкурентної стратегії має відбуватися саме на підприємстві. Тому ключовим завданням є обґрунтування та впровадження надійних інструментів для здійснення вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Необхідно зазначити, що процес вибору конкурентної стратегії та особливості його реалізації розглядаються вченими-науковцями по-різному. Так, О. Віханський у процесі вибору стратегії наголошує на обов'язковому визначенні цілей, інтересів, ресурсів, зобов'язань підприємств, її залежності від зовнішнього середовища, оцінюванні з урахуванням ризику. Але він недостатньо уваги приділяє визначенню спеціальних критеріїв, що ускладнює сам процес вибору та посилює необґрунтованість результатів. У свою чергу, А. Томпсон і А. Стрікленд розробили спеціальну методику вибору стратегії, сутність якої полягає в побудові матриці, в якій конкурентні позиції підприємства порівнюються з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання. Базуючись на такому зіставленні, заповнюються чотири квадрати матриці, у яких може перебувати підприємство, та пропонуються відповідні стратегічні ситуації дій. Головним недоліком даної методики є певна обмеженість її використання стосовно підприємств з помірною конкурентною позицією та середнім темпом зростання ринку.

Інший відомий зарубіжний маркетолог Ж.-Ж. Ламбен акцентує увагу на тому, що вибір стратегії підприємства необхідно розпочинати з аналізу портфеля напрямів його діяльності на основі типології ринків за матрицею Бостонської консультативної групи, яку він доповнив траєкторіями підприємств, що досягли успіху, і невдач [6]. Але дотримання зазначеного сценарію стосовно вибору конкурентної стратегії дозволить вирішити деякі обмеження, а саме: неврахування зовнішньої конкурентної переваги та складності з розрахунками.

У своїй роботі [1] І. Ансофф у контексті вибору конкурентної стратегії вирішує дві нагальні проблеми: 1) як збалансувати найближчі та довгострокові цілі й необхідну гнучкість позицій підприємства; 2) як урахувати ризик, пов'язаний зі стратегічними рішеннями. Тобто на передній план у процесі вибору конкурентної стратегії виходить питання визначення та використання найліпшого стратегічного портфеля підприємства і врахування ризику та невизначеності. Окрім цього, необхід-

но зважати ще на два компоненти конкурентної стратегії – це конкурентні переваги та синергізм, які, у свою чергу, допомагають визначити й оцінити можливості підприємства.

На думку російського вченого Р. Фатхутдінова, на стратегічний вибір впливають такі чинники, як [9, с. 203]: ризик, знання минулих стратегій, реакція на власників акцій, фактор часу, конкретна ситуація. У свою чергу, А. Зуб наголошує на тому, що зазвичай не буває жорстко визначеного плану послідовності дій з вибору з альтернативних варіантів стратегії. Рішення про вибір стратегії найбільше залежить від оцінок і очікувань топ-менеджерів та інших груп підтримки [3, с. 33].

Слід зазначити, що український вчений-теоретик І. Кобушко враховує особливості процесу вибору конкурентної стратегії, зазначені вищезгаданими науковцями, і визначає наступні ключові фактори, які необхідно враховувати в процесі вибору стратегії [5]: стан галузі й конкурентну позицію підприємства в галузі, мету підприємства, інтереси й відносини вищого керівництва, фінансові ресурси фірми, кваліфікацію працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор.

Аналіз наявних наукових напрацювань свідчить про відсутність єдиного концептуального підходу до визначення кількості та змісту критеріїв вибору конкурентної стратегії, тому важливим етапом дослідження процесу формування конкурентної стратегії є детальний аналіз наявних критеріїв стратегічного вибору, які дозволять кількісно та якісно оцінити доцільність вибору можливих стратегічних альтернатив (табл. 1).

Глибинний аналіз та узагальнення наведених напрацювань свідчить, що на вибір конкурентної стратегії найбільшою мірою впливають такі параметри, як виробничі, фінансові, маркетингові, науково-технічні та інноваційно-інвестиційні, кадрові та організаційно-управлінські фактори. Окрім цього, вибір конкурентної стратегії залежить від загальної стратегії підприємства та важливості врахування наявного рівня його конкурентоспроможності. Особливу увагу у виборі конкурентної стратегії слід приділяти персоналу, адже саме цей потенціал посилення конкурентних переваг підприємства реалізовано найменшою мірою, важливість чого обґрунтовано в роботі [12]. Тому для вибору конкурентної стратегії в табл. 1 визначено критерії, обґрунтування яких також частково базується на проведеному дослідженні структури стратегічного потенціалу та аналізі показників діяльності підприємств Харківського регіону, які є провідними виробниками машинобудівної промисловості, за декілька років.

Таблиця 1

Аналіз та узагальнення критеріїв вибору конкурентної стратегії (фрагмент)

Ю. Іванов [4]	І. Кобушко [5]	М. Портер [7]	О. Дуброва [11]	Групування критеріїв (узагальнено автором)
Виробничі	Зобов'язання підприємства	Витрати на виробництво продукту	Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами, ефективність виробничої діяльності	Виробничі
Фінансові	Фінансові ресурси фірми			Фінансові
Маркетингові	Стан галузі й конкурентна позиція підприємства в галузі, ступінь залежності від зовнішнього середовища	Зовнішні ефекти розвитку галузі, зміна ролі постачальників і каналів збуту	Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Маркетингові
Технологічні	–	Технічний рівень, необхідний для отримання суттєвої вигоди	Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість кадрами	Науково-технічні та інноваційно-інвестиційні
Інноваційні	–	–		Кадрові
Трудові	Кваліфікація працівників	Персонал		
Інформаційні	–	–		
Управлінські	Мета підприємства, інтереси й відносини вищого керівництва	Функції обслуговування	–	Організаційно-управлінські
Часові	Часовий фактор	–	–	–
Просторові	–	–	–	–

Необхідно зазначити, що завдання вибору конкурентної стратегії можна розглядати як завдання прийняття рішення, відповідно для цього можливе застосування методів вирішення багатокритеріальних завдань. Враховуючи необхідність теоретичної обґрунтованості та універса-

льності, найбільшого поширення серед зазначених методів набули методи теорії нечітких множин, методи теорії корисності, методи векторної стратифікації і метод аналізу ієрархій Сааті. Детальний аналіз вказаних методів подано в табл. 2.

Аналіз методів вирішення багатокритеріальних завдань (складено на основі джерел [10; 12])

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Методи теорії нечітких множин (Л. Заде)	Дозволяє подати знання про перевагу альтернатив за різними критеріями за допомогою нечітких множин	Є більш простою та менш трудомісткою процедурою, ніж побудова функцій корисності. Теорія нечітких множин надає різні засоби для обліку взаємних відносин критеріїв: використання вагових коефіцієнтів, нечіткі відношення переваги, нечіткий логічний висновок на правилах визначення кращої альтернативи	Для виявлення кращих варіантів за сукупністю критеріїв необхідно мати в розпорядженні інформацію про важливість критеріїв і типи можливих відносин між ними
Методи теорії багатовимірної корисності	Дозволяє отримати функцію багатовимірної корисності, максимальне значення якої відповідає найбільш прийнятному варіанту	Можливість оцінювання будь-якої кількості альтернативних варіантів з використанням отриманої функції	Процедура побудови функції корисності вимагає залучення значних обсягів інформації і є трудомісткою
Методи векторної стратифікації	Засновані на процедурах побудови структурованого багатокритеріального простору і розподілу його на задану кількість упорядкованих шарів	Дають можливість проводити комплексне оцінювання й вибір кращих із розглянутих об'єктів на основі як кількісної, так і якісної початкової інформації	Складність у розрахунках
Метод аналізу ієрархій (Т. Сааті)	Використовується для вибору єдиного компромісного рішення шляхом попарних порівнянь за допомогою відповідної шкали та з урахуванням різних критеріїв	Дозволяє враховувати "людський фактор" у процесі підготовки прийняття рішення	Є досить трудомістким

Особливістю методу аналізу ієрархій є наявність вбудованого критерію якості роботи експерта – індексу узгодженості, який вказує на ступінь порушення транзитивної та чисельної узгодженості експертних думок. Приклад реалізації аналізу ієрархій наведено в роботі [13], де побудовано ієрархічну модель, що відображає взаємозв'язок альтернатив і критеріїв.

В умовах невизначеності та неповноти інформаційної бази для аналізу процесу вибору об'єктів дослідження найбільше підходить метод аналізу ієрархій. Окрім цього, його широке застосування в таких сферах, як управління проектами, планування рішень в економіці, управління ресурсами, аналіз ризиків, прийняття кадрових рішень, оцінювання нерухомості, розроблення програмного забезпечення, обрання підприємств-аналогів тощо, свідчить про об'єктивність та актуальність методу прийняття рішень.

Таким чином, враховуючи необхідність універсальності та простоти розрахунків, використання методу аналізу ієрархій є найкращим рішенням [12] для обґрунтованого вибору конкурентної стратегії. Унікальність запропонованого експертного методу полягає в здатності одночасно бути якісним та кількісним інструментарієм оцінювання.

Основними перевагами цього методу перед іншими є те, що він дозволяє комплексно оцінити проблему за рахунок вдалого поєднання елементів структурного та експертного аналізу; нескладний та достатньо ефективний математичний апарат, який відповідає сучасним тенденціям розвитку науки; обробка даних у доступному середовищі Microsoft Excel; отримання конкретних числових оцінок, за якими треба оцінити пріоритетність відповідної конкурентної стратегії для кожної групи досліджуваних підприємств.

Послідовність етапів використання методу аналізу ієрархій наведено на рис. 1.

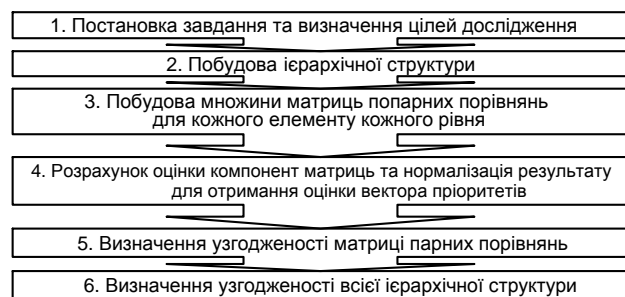


Рис. 1. Послідовність етапів використання методу аналізу ієрархій

Головною властивістю запропонованого інструментарію є складання матриць парних порівнянь для рівня критеріїв і альтернатив та визначення питомої ваги з використанням відповідної шкали відносної важливості (табл. 3).

Таблиця 3

Шкала відносної важливості [14]

Ступінь важливості	Визначення	Пояснення
1	Однакова важливість	Два фактори роблять однаковий внесок у досягнення мети
3	Помірне переважання одного фактора над іншим (слабка значущість)	Досвід і судження дають легку перевагу одному чиннику над іншим
5	Істотна або сильна значущість	Досвід і судження дають загальну перевагу одному чиннику над іншим
7	Дуже сильна або очевидна значущість	Перевага одного чинника над іншим дуже сильна
9	Абсолютна значущість	Свідчення на користь уподібнення одного фактора іншому найвищою мірою переконливі
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між сусідніми значеннями шкали	Застосовуються в компромісних випадках

Окрім цього, важливим етапом даного методу є визначення узгодженості не тільки матриць попарних порівнянь, але й усієї ієрархічної структури. Сутність даної процедури полягає в розрахунку індексу узгодженості, який вказує на можливі порушення кількісної та порядкової узгодженості.

Отже, вибір конкурентної стратегії в рамках методу аналізу ієрархій можна подати у вигляді структури, що складається з чотирьох ієрархічних рівнів:

перший (верхній) рівень ієрархії відповідає меті поставленого завдання, а саме вибору переважної конкурентної стратегії;

другий рівень відображає ключові фактори впливу на вибір конкурентної стратегії;

третій рівень представлено критеріями оцінки, за допомогою яких здійснюється вибір;

на четвертому (нижньому) рівні розміщуються альтернативи, тобто варіанти запропонованих конкурентних стратегій, які піддаються порівнянню.

Слід акцентувати увагу на тому, що конкурентні стратегії класифікуються дослідниками по-різному, що обумовлено точкою зору, з якої підходить автор (рис. 2). Тому з метою нівелювання окремих недоліків розглянутих підходів, з точки зору автора, за критерієм "конкурентна перевага" слід виділяти такі види конкурентних стратегій: на наявних ринках – лідерство у витратах, або функціональне виробництво, та лідерство за продуктом, або диференціацію в контексті конкуренції в "червоному океані", на нових ринках – впровадження інновацій (експлерентну стратегію) в контексті конкуренції в "блакитному океані". Щодо стрімкого реагування на потреби ринку або близькості до споживача, то слід зауважити, що ці конкурентні переваги необхідно віднести до другого порядку, на відміну від вищезазначених, які належать до класу першого порядку, які важко скопіювати в короткий час. Крім того, за відсутності належної якості як основи стратегії диференціації або низької вартості навіть близькість до споживача не забезпечить підприємству успіху в конкурентній боротьбі. Як видно з наведеної класифікації, за критерієм виживання і пристосування всі види конкурентних стратегій дублюються в інших класифікаціях, що дає підстави визначити три ключові критерії класифікації: за типом конкурентної переваги, за ринковою часткою і за напрямом дій на ринку.

Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору конкурентної стратегії за вигодами та витратами наведена на рис. 3 і 4 відповідно.

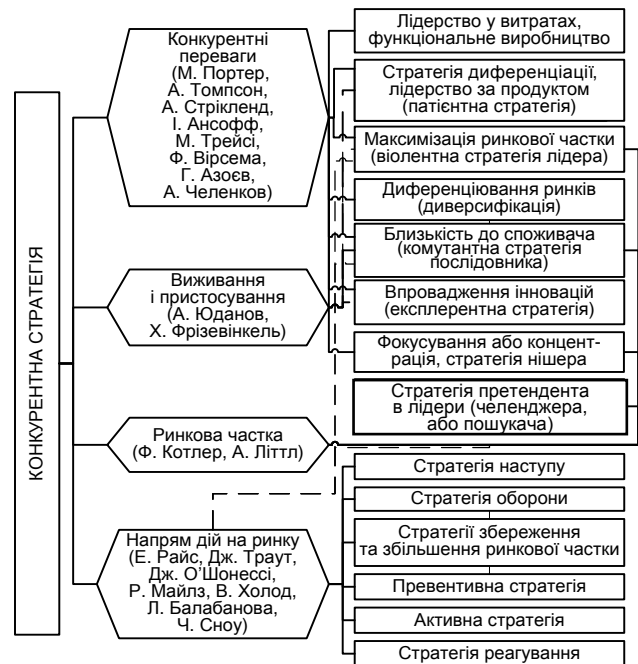


Рис. 2. Класифікація конкурентних стратегій

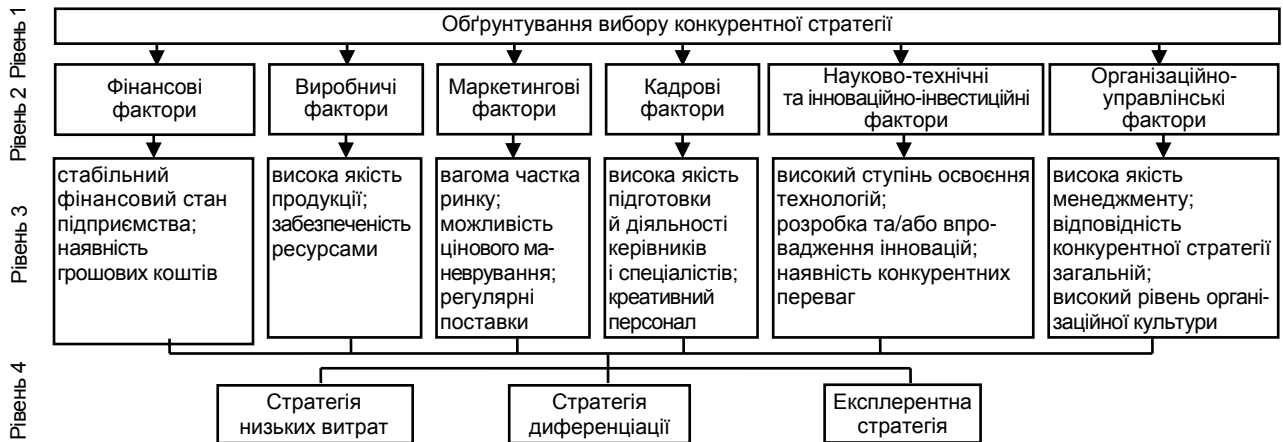


Рис. 3. Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору конкурентної стратегії за вигодами

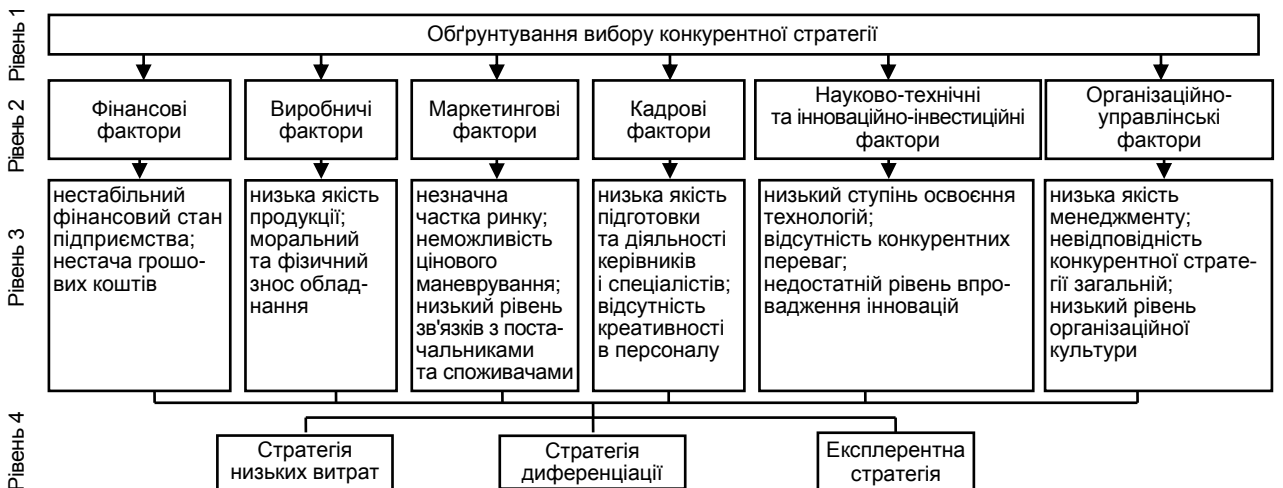


Рис. 4. Ієрархічна структура для прийняття рішення стосовно вибору конкурентної стратегії за витратами

Отже, вибір конкурентної стратегії підприємства обумовлений сформульованими цілями підприємства, ризиком, на який може піти підприємство, а також реакцією на вплив змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тому обрану конкурентну стратегію необхідно інтегрувати в стратегічний план розвитку підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності розвитку.

Таким чином, запропоновано методичний підхід до вибору конкурентної стратегії підприємства з використанням методу аналізу ієрархії. Застосування даного інструментарію дозволяє провести достатньо якісну процедуру знаходження вагових коефіцієнтів факторів, що впливають на вибір конкурентної стратегії. Окрім цього, встановлено значний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес вибору конкурентної стратегії, серед яких: фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, науково-технічні та інноваційно-інвестиційні, організаційно-управлінські. Подальшим напрямом дослідження повинно стати використання запропонованого підходу до вибору конкурентної стратегії на машинобудівних підприємствах Харківського регіону, що дозволить сформулювати дійсно конкурентну стратегію та забезпечити її успішну реалізацію.

**Література:** 1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с. 2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с. 3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – 415 с. 4. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Х. : Вид. дім "ІНЖЕК", 2006. – 384 с. 5. Кобушко І. М. Стратегічне управління / І. М. Кобушко, І. Д. Скляр. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с. 6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с французского. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с. 7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с. 8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с. 9. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с. 10. Юданов А. Ю. Конкуренция. Теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ и Д, 2001. – 304 с. 11. Дуброва О. С. Процесс разработки та реализации конкурентной стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Дуброва // Эффективная экономика. – 2010. – № 8. – Режим доступа : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=274>. 12. Козляченко О. М. Развитие интеллектуальных способностей персонала как основа стратегической ориентации на усиление конкурентных преимуществ предприятий / О. М. Козляченко // Актуальные проблемы экономики. – 2012. – № 6 (132). – С. 38–46. 13. Дорохов А. В. Математическая модель принятия решений по размещению производственных объектов методом аналитической иерархии в нечетких условиях / А. В. Дорохов, В. Г. Чернов // Экономика развития. – 2013. – № 4 (68). – С. 118–123. 14. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / Т. С. Клебанова, О. В. Мілов, С. В. Мілевський та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 273 с. 15. Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий / Т. Саати ; пер. с англ. Р. Г. Вацнадзе. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с. 16. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем : монография / под ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 440 с.

**References:** 1. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The New Corporate Strategy] / I. Ansoff. – SPb. : Piter Kom, 1999. – 416 p. 2. Vikhanskiy O. S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management] / O. S. Vikhanskiy. – 2-e izd., pererab. i dop. – M. : Gardarika, 1998. – 296 p. 3. Zub A. T. *Strategicheskii menedzhment: teoriya i praktika* [Strategic Management: Theory and Practice] / A. T. Zub. – M. : Aspekt-Press, 2002. – 415 p. 4. Ivanov Yu. B. *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpryemstva* [The Theo-

retical Basis of Competitive Strategy of an Enterprise] / za zah. red. Yu. B. Ivanova, O. M. Tyshchenka. – Kh. : Vyd. dim – "IN-ZhEK", 2006. – 384 p. 5. Kobushko I. M. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management] / I. M. Kobushko, I. D. Skliar. – Sumi : Vyd-vo SumDU, 2010. – 228 p. 6. Lamben Zh.-Zh. *Strategicheskii marketing. Evropeyskaya perspektiva* [Strategic Marketing. European Perspective] / Zh.-Zh. Lamben; per. s frantsuzskogo. – SPb. : Nauka, 1996. – 589 p. 7. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost* [Competitive Advantage: How to Achieve a Good Result and Ensure its Sustainability] / M. Porter ; per. s angl. – M. : Alpina Biznes Buks, 2005. – 715 p. 8. Tompson A. A. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management: Concepts and Cases] / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend; per. s angl. – 12-e izd. – M. : Izd. dom "Vilyams", 2006. – 928 p. 9. Fatkhutdinov R. A. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management] / R. A. Fatkhutdinov. – 7-e izd., ispr. i dop. – M. : Delo, 2005. – 448 p. 10. Yudanov A. Yu. *Konkurentsiya. Teoriya i praktika* [Competition. Theory and Practice] / A. Yu. Yudanov. – M. : GNOM i D, 2001. – 304 p. 11. Dubrova O. S. *Protses rozrobky ta realizatsii konkurentnoi stratehii pidpryemstva* [The Process of Developing and Implementing Competitive Strategy of an Enterprise] [Electronic resource] / O. S. Dubrova // Efektyvna ekonomika. – 2010. – No. 8. – Access mode : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=274>. 12. Kozlianchenko O. M. *Rozvytok intelektualnykh zdibnostei personalu yak osnova stratehichnoi orientatsii na posylennia konkurentnykh perevah pidpryemstv* [The Development of Intellectual Abilities of Staff As a Basis for Strategic Orientation Towards Increasing the Competitiveness of Enterprises] / O. M. Kozlianchenko // Aktualni problemy ekonomiki. – 2012. – No. 6 (132). – P. 38–46. 13. Dorokhov A. V. *Matematicheskaya model prinyatiya resheniy po razmeshcheniyu proizvodstvennykh obektov metodom analiticheskoy ierarkhii v nechetkikh usloviyakh* [A Mathematical Model of Decision-making on Placement of Production Facilities by Analytical Hierarchy Fuzzy Conditions] / A. V. Dorokhov, V. G. Chernov // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 4 (68). – P. 118–123. 14. *Obhruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv* : navch. posib. [Justification of Economic Decision-making and Risk Assessment : course book] / T. S. Klebanova, O. V. Milov, S. V. Milevskiy et al. – Kh. : Vyd. KhNEU, 2010. – 273 p. 15. Saati T. *Prinyatie resheniy: metod analiza ierarkhii* [Decision Making: a Method of Analysis of Hierarchies] / T. Saati ; per. s angl. R. G. Vachnadze. – M. : Radio i svyaz, 1993. – 278 p. 16. *Sovremennye problemy modelirovaniya sotsialno-ekonomicheskikh sistem : monografiya* [Current Problems in Modeling Socio-economic Systems : monograph] / pod red. V. S. Ponomarenko, T. S. Klebanovoy, N. A. Kizima. – Kh. : ID "INZhEK", 2009. – 440 p.

#### Інформація про автора

**Кіпа Денис Вячеславович** – аспірант кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: kipa170582@mail.ru).

#### Інформация об авторе

**Кіпа Денис Вячеславович** – аспірант кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, г. Харьков, пр. Ленина, 9-А, e-mail: kipa170582@mail.ru).

#### Information about the author

**D. Kipa** – postgraduate student of Management and Business Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: kipa170582@mail.ru).

Стаття надійшла до ред.  
12.11.2014 р.