

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**ECONOMIC SCIENCE**

УДК 005.21:334.72:658.1(045)

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД
ДО ФОРМУВАННЯ**

Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А.

**COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE: COMPLEX APPROACH
TO FORMATION**

Kulinich Tetiana, Tymchyna Yurii

Зміст різних трактувань конкурентної стратегії підприємства можна класифікувати за різними ознаками та виокремити відповідні наукові підходи. Підхід планово-цільовий – це науковий підхід, що ґрунтується на плануванні заходів конкурентного розвитку, способів і механізмів управління ресурсами та процесами, визначенні цільових орієнтирів діяльності. Підхід конкурентних переваг – це науковий підхід, що ґрунтується на створенні стійких довготривалих конкурентних переваг на основі відмінностей бізнес-процесів. Підхід результативний – це науковий підхід, що ґрунтується на тотальному управлінні ефективністю розвитку. Запропоновано універсальний підхід, який враховує ознаки вище вказаних підходів. Обґрунтовано, що конкурентна стратегія підприємства – це динамічний довгостроковий цілеспрямований планований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкованих загальній меті підприємства. Ці заходи ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства та спрямовані на досягнення й утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції, високих фінансово-економічних результатів підприємства та здатні нейтралізувати вплив конкурентних сил. Зазначено, що найбільш оптимальним для формування конкурентної стратегії підприємства є комплексний підхід, який ґрунтується на позиціонуванні конкурентної стратегії в загальній стратегії розвитку підприємства, формуванні параметрів її впровадження – показниках внутрішніх можливостей підприємства, перспектив постійно змінного навколишнього середовища та зовнішніх факторів впливу, ринковій кон'юнктурі, встановленій на прогностичний період. Сформульовано авторський підхід до схеми можливостей вибору конкурентних стратегій, що ґрунтується на положеннях теорії розвитку підприємств, ознак локальності та комплексності стратегій, їх інноваційності. Представлена схема має практичну цінність, оскільки може бути використана на практиці при здійсненні даної процедури залежно від стану розвитку суб'єктів.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія (стратегія конкуренції), конкурентна політика, принципи формування конкурентної стратегії підприємства, система конкурентних стратегій підприємства, комплексний підхід.

The content of various interpretations of the company's competitive strategy can be classified according to various characteristics and the corresponding scientific approaches can be distinguished. The planned-target approach is a scientific approach based on the planning of competitive development measures, methods and mechanisms of managing resources and processes, and determining the target orientations of activity. The approach of competitive advantages is a scientific approach based on the creation of sustainable long-term competitive advantages based on differences in business processes. The effective approach is a scientific approach based on the total management

of development efficiency. A universal approach is proposed, which takes into account the features of the above-mentioned approaches. It is substantiated that the competitive strategy of the enterprise is a dynamic, long-term, purposeful, planned complex of interrelated measures subordinated to the general purpose of the enterprise. These measures are based on the internal capabilities of the enterprise and are aimed at achieving and maintaining the desired level of competitiveness, competitive advantages, stable competitive position, high financial and economic results of the enterprise and are capable of neutralizing the influence of competitive forces. It is noted that the most optimal for the formation of the competitive strategy of the enterprise is a comprehensive approach, which is based on the positioning of the competitive strategy in the general strategy of the development of the enterprise, the formation of the parameters of its implementation - indicators of the internal capabilities of the enterprise, perspectives of the constantly changing environment and external influencing factors, market conditions, established for the forecast period. The author's approach to the scheme of possibilities for choosing competitive strategies is formulated, which is based on the provisions of the theory of enterprise development, signs of locality and complexity of strategies, and their innovativeness. The scheme presented has practical value, as it can be used in practice when carrying out this procedure depending on the state of development of the subjects.

Keywords: *strategy, competitive strategy (competition strategy), competitive policy, principles of forming a company's competitive strategy, system of company's competitive strategies, complex approach.*

В сучасних ринкових умовах розвитку підприємства потребують формування нової моделі економічного зростання. Це зумовлене посиленням конкуренції – поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, динамічним розвитком конкуренції, обмеженими ресурсами, прискоренням технологічних інновацій, появою нових прийомів і методів організації виробництва, скороченням життєвих циклів товарів тощо. Завдяки вище наведеному, лише ті підприємства, які можуть розробити та реалізувати власну стратегію, яка дозволить зосередитись на пріоритетах управління – використовувати гнучкі форми організації та мотивації й ефективно використовувати наявні ресурси, можуть бути успішними.

Слід зазначити, що конкурентна стратегія, за своєю природою, створюється для пошуку чіткого визначення того, як підприємство буде стабільно розвиватися – якою має бути його стратегічна ціль, якими мають бути його оперативні цілі, засоби та дії, необхідні для їх досягнення тощо.

Проте, на практиці розробка та впровадження стратегії реалізації конкурентних переваг пов'язані з низкою проблем. На нашу думку, це спричинено невідповідністю самої стратегічної моделі й інструментів для її реалізації, невизначеністю шляхів підвищення конкурентоспроможності, відсутністю чіткої

ідентифікації конкурентних переваг, правильного вибору поточної конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення довгострокової конкурентної переваги підприємства в постійно змінному середовищі.

Враховуючи вище викладене, ми вважаємо, що аналіз теоретичних аспектів і практичне значення конкурентної стратегії підприємства є основною складовою конкурентної його політики та вкрай актуальні для сучасного високо динамічного і досить агресивного середовища.

Чимала кількість вітчизняних і закордонних економістів присвятили свої наукові праці питанням розробки та впровадженню конкурентних стратегій. Так, методологічні та методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств досліджували багато вчених, серед яких Г. Азоев, І. Ансофф, Г. Ассель, Ф. Буккерель, О. Віханський, І. Герчикова, Є. Голубков, Г.Я. Голдштейн, А. Діан, П. Діксон, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Марченко, Х. Мінцберг, М. Портер, Д. Рікардо, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Вотермен, П. Фатхутдінов, Л. Балабанова, В. Геєць, В. Герасимчук, С. Кваша, В. Немцов, І. Решетников, П. Саблук, М. Сасенко, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та інші.

Проте, незважаючи на численні наукові дослідження, вчені не дають чіткого однозначного підходу до розроблення і реалізації стратегії, яка дозволить підприємству забезпечити власну конкурентоспроможність.

Кожен з авторів вкладає в ці терміни власну інтерпретацію, яка стає зрозумілою лише з контексту самого твору. Крім того, занадто мало уваги приділяється особливостям окремого підприємства, які впливають на раціональний вибір конкурентної стратегії.

Метою даного дослідження є систематизація наукових теоретичних і практичних підходів до трактування поняття «конкурентної стратегії підприємства» та визначення основних аспектів її формування та забезпечення ефективності в сучасних постійно змінних ринкових умовах.

Систематизацію наукових підходів до тлумачення поняття «конкурентної стратегії підприємства» здійснено за допомогою таких методів:

- метод системного підходу – дозволяє визначити основні системні погляди на дане питання та висвітлити основні характеристики, обґрунтовані авторами;

- метод узагальнення – допомагає сформулювати загальне визначення поняття та висвітлити його характеристики, що відповідають трактуванню більшості авторів;

- метод порівняльного аналізу – порівнює погляди на визначення поняття «конкурентної стратегії підприємства».

Напрямок визначення та основні аспекти формування досліджено за методом факторного аналізу (встановлення узагальненого переліку факторів, що визначають створення певних стратегій у цій категорії). Крім того, для встановлення особливостей формування «конкурентної стратегії підприємства» використано метод припущення (гіпотез), на основі суджень, сформульованих на певних твердженнях, визначених не на основі доказів, а на основі відповідного масиву інформації та прикладних даних.

В історії економічної науки термін «стратегія» має велику кількість значень. Сам термін з'явився в Стародавній Греції, як частина військової термінології. Сучасними словниками «стратегія» тлумачиться як мистецтво – наука ведення війни, загальний план бойових дій, мистецтво керівництва суспільно-політичною боротьбою, мистецтво планування – керівництво на основі правильних і довгострокових прогнозів.

Сьогодні «стратегію» можна визначити як:

– довгостроковий змістовний план підприємства, спрямований на зміцнення своїх позицій на ринку та досягнення поставлених цілей;

– змістовні плани керівників підприємств у сфері маркетингу, фінансів, комерційно-виробничої діяльності, персоналу, інновацій та інвестицій.

Тому узагальнення значень цього терміну, як і його загальновідоме тлумачення, не дають повної відповіді на питання, що таке «стратегія» як наукова категорія економічної теорії конкуренції, і не допомагають побачити поєднання наукових змістів цих термінів [1].

На нашу думку, відповіді на ці запитання слід шукати в аналізі та узагальненні практики вживання цього терміну економістами, а також у змісті, який ці вчені вкласти в термін «конкурентна стратегія підприємства».

Сьогодні існують різні тлумачення для визначення сутності поняття «конкурентної стратегії підприємства». Зміст положень цих формулювань можна класифікувати за різними ознаками та виділити відповідні наукові підходи.

Розглянемо передусім науковий підхід, заснований на ознаці планування заходів конкурентоспроможного розвитку, способів і механізму управління ресурсами, процесами, ознаці цільових орієнтирів діяльності. У рамках цього напряму дослідження, тлумачення такого підходу подано у працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Б. Альстренда [2]. Встановлено, що ці автори розглядали «конкурентну стратегію підприємства» у трьох площинах: як сукупність способів і правил досягнення цілей підприємства; як прямий план, що визначає цілі суб'єкта господарювання щодо подальшого розвитку; як прогноз розвитку організації в конкурентному середовищі.

Узагальнюючи вище вказане, можна виділити розуміння конкурентної стратегії як комплексного плану управління, який забезпечує реалізацію цілей щодо зміцнення позицій на ринку, координацію дій щодо залучення та задоволення вимог і потреби споживачів. Зокрема Н. Трен'єв зазначає, що «конкурентна стратегія підприємств» є якісною послідовністю дій, станів, необхідних для забезпечення досягнення цілі цих суб'єктів [2, с. 118].

Другий науковий підхід пов'язаний із створенням конкурентних переваг, реалізація яких забезпечує появу певних конкурентних переваг на ринку. Слід зазначити, що підхід М. Портера до визначення цього поняття певною мірою відповідає положенням так званого «підходу конкурентної переваги» [3]. Зокрема автор наголошує, що це стратегія, яка орієнтована на забезпечення стабільного та прибуткового становища, яке сприятиме ринковій конкуренції та конкуренції в галузі. Відповідно до цього дослідник звертається до створення стійких і прибуткових позицій, як «конкурентна перевага підприємства».

У рамках другого наукового підходу ми можемо звернути увагу на тлумачення, подане у праці П. Смоленюка [4, с.132]. Автор зазначає, що «конкурентна стратегія підприємства» є способом отримання стійкої конкурентної переваги підприємства шляхом задоволення різних мінливих потреб клієнтів краще, ніж у конкурентів. Відповідно до положень цього другого підходу, у своєму дослідженні Ю. Ковальська, автор зазначає, що «конкурентна стратегія підприємства» являє собою сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створити та підтримувати високий рівень сталого розвитку конкурентних переваг підприємства [4, с.134].

У контексті вище вказаного наукового підходу, представляє інтерес формулювання сутності поняття «конкурентної стратегії підприємства» в працях М. Саєнка. А саме, автор зазначає, що «конкурентна стратегія підприємства» є способом отримання стійкої конкурентної переваги в кожному із стратегічних напрямків діяльності підприємства через конкуренцію, зустрічаючи різноманітні та мінливі потреби клієнтів, задовольняючи їх краще, ніж конкуренти [5].

Виділимо третій науковий підхід, який характеризує еталон формування стратегії конкуренції за ознакою ефективності розвитку. У рамках цього підходу можна навести трактування в дослідженні Г. Клейнера, який розглядає «конкурентну стратегію підприємства», як процес розробки та використання найперспективніших ресурсів, спрямованих на досягнення ефективного розвитку [6]. У цьому визначенні автор посилається на здатність забезпечити результативність функціонування підприємства.

Враховуючи вище викладене, ми пропонуємо власне визначення цього поняття з урахуванням виділених основних аспектів їх змісту. А саме, «конкурентна стратегія підприємства» є динамічним довгостроковим цілеспрямованим плановим комплексом взаємопов'язаних заходів, підпорядкованих загальній меті підприємства, виходячи з його внутрішніх можливостей підприємства, що спрямовані на досягнення та підтримання

стабільного бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентної переваги, стійкої конкурентної позиції, високих фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та здатні нейтралізувати вплив конкурентних сил.

Маємо відзначити, що конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства має якісний характер, а її сутність розкривається через форму організації людської взаємодії з урахуванням можливостей, перспектив, ресурсів та компетенції, засобів діяльності, а також проблем, труднощів, конфліктів, які перешкоджають реалізації цих взаємодій. При цьому варто пам'ятати, що незважаючи на те, що «конкурентна стратегія підприємства» орієнтована на формування власного ринкового простору, основним її завданням є ефективно використовувати конкурентні переваги для створення споживчої цінності потенційним покупцям [7].

Успіх підприємства залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. На основі їх аналізу й розробляється «конкурентна стратегія підприємства» - системний набір методів, бізнес-процесів і ресурсів, взаємодія яких синергічно підвищує конкурентоспроможність підприємства у стратегічній перспективі. Динамічний підхід до формування та реалізації конкурентної стратегії вимагає внутрішнього середовища що, з одного боку, забезпечило б високу стабільність, і з іншого, забезпечить високий ступінь гнучкості щодо реагування на зміни [8].

З огляду на вищевикладене, на нашу думку, «конкурентна стратегія підприємства» повинна бути розроблена відповідно до певної методології, що забезпечить конкурентну політику та керованість внутрішніх конкурентних факторів таких, як: інформаційні, ресурсні, фінансові, технічні та технологічні, маркетингові, організаційно-структурні. Слід зазначити, що підприємства все частіше змушені динамічно адаптуватися до вимог середовищ, що постійно змінюються [9]. Як наслідок, їх стратегія та стратегічні можливості також змінюються.

Узагальнюючи погляди вчених-дослідників на формування «конкурентної стратегії підприємства», можна сказати, що найбільш прийнятним є комплексний

підхід, що ґрунтується на:

- позиціонуванні конкурентної стратегії в загальній стратегії розвитку;
- формуванні параметрів її реалізації за показниками внутрішніх можливостей, перспектив і зовнішніх факторів впливу.
- встановленні ринкових умов для вибраного прогнозного періоду.

Але при цьому ми не пропонуємо відходити від аксіоматичного положення про те, що процес формування «конкурентної стратегії підприємства» повинен бути невіддільним від загального процесу стратегічного управління [10].

В даній роботі було проаналізовано різні аспекти і підходи до терміну «конкурентна стратегія підприємства», як складової стратегічної конкурентної політики підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що визначено єдиний підхід до визначення сутності концепції «конкурентна стратегія підприємства», яка пропонує враховувати основну сукупність суттєвих ознак цього терміну, а саме врахувати й акцентувати увагу на таких ознаках, як: планові заходи конкурентного розвитку; шляхи та механізм управління ресурсами та процесами; визначення цільових орієнтирів діяльності (планово-цільовий підхід); визначення еталонних конкурентних переваг або критеріїв відмінностей від результатів конкурентів (конкурентна перевага підхід); визначення критеріїв ефективності розвитку та їх числових даних.

Щодо даного питання можливі подальші наукові дослідження, фокус яких, на наш погляд, повинен бути зосередженим на побудові алгоритму вибору конкурентної стратегії в залежності від запропонованої схеми, яка враховує аспекти розвитку підприємства, а також на висвітленні сучасних підходів до оцінки ефективності різних видів стратегії конкурентної боротьби.

Список використаних джерел

1. Адаменко А. А. Особливості зміни моделі зростання на мезо-рівні стосовно малого та середнього бізнесу. *Бізнес у законі. Економіко-юридичний журнал*. 2016. № 4. С. 13-16. URL: https://economic&legal/article/n/osoblyvosti_zminy_modeli_zrostantia_na_mezo-rivni_stosovno_maloho_ta_serednoho_biznesu.

2. Романенко О. О. Еволюція підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4. С. 117–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19.
3. Ракоцило О. Ресурсні стратегії управління: аналіз сучасних концепцій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 2. С. 56-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_2_18.
4. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23.
5. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. С. 216-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_48).
6. Чорна Л. О., Чорна Н. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_5.
7. Чан Кім В., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції (пер. з англ.). Київ: Бізнес і підприємництво, 2016. 256 с.
8. Sherman W.R., Craig A.B. *Understanding Virtual Reality: Interface, Application, and Design*. Morgan Kaufmann, Elsevier. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/C2013-0-18583-2>.
9. Girvan C. What is a virtual world? Definition and classification. *Educational Technology Research and Development*. 2018. Iss. 66(5). P. 1087-1100. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-018-9577-y>.
10. Фостолович В., Боцян Т. Імерсивні технології як інструмент інноваційного маркетингу в сфері організації бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 2(29). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-2\(29\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-2(29)-8).

References

1. Adamenko, A. A. 2016. “Osoblyvosti zminy modeli zrostannia na mezo-rivni stosovno maloho ta serednoho biznesu. Biznes u zakoni [Peculiarities of the change in the growth model at the meso-level in relation to small and medium-sized businesses. Business in law]”. *Economic and legal journal* 4: 13-16. https://economic&legal/article/n/osoblyvosti_zminy_modeli_zrostannia_na_mezo-rivni_stosovno_maloho_ta_serednoho_biznesu.
2. Romanenko, O. O. 2016. “Evolutsiia pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryemstva [Evolution of approaches to strategic management of enterprise development]”. *Development management* 4: 117-123. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_4_19.
3. Rakotsylo O. 2010. “Resursni stratehii upravlinnia: analiz suchasnykh kontseptsii [Resource management strategies: analysis of modern concepts]”. *Actual problems of public administration* 2: 56-58. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_2_18.
4. Khomenko, O. I. 2015. “Vydy stratehii ta instrumentarii formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva [Types of strategies and tools for the formation of enterprise development strategy]”. *Development management* 3: 131-137. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23.
5. Sviridova, S. S., and Stoilovska, O. M. 2014. “Stratehichne upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstv [Strategic management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]”. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 3: 216-218. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_48).
6. Chorna, L. O., and Chorna, N. Yu. 2015. “Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva – systema vzaiemozviazku yakisnykh ta kilkisnykh pokaznykiv rozvytku [Strategic management of an enterprise's competitiveness as a system of interconnection of qualitative and quantitative indicators of development]”. *Investments: practice and experience* 3: 15-18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_5.
7. Chan, Kim W, and Mauborgne, R. 2016. “Stratehiia Blakytneho Okeanu. Yak stvoryty bezkhamnyi rynkovyi prostir i pozbutysia konkurentsii [Blue Ocean Strategy: How to create a cloudless market space and get rid of competition]”. Kyiv: Business and entrepreneurship.
8. Sherman, W. R., and Craig, A. B. 2018. *Understanding Virtual Reality: Interface, Application, and Design*. Morgan Kaufmann, Elsevier, Waltham. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-18583-2>.
9. Girvan, C. 2018. “What is a virtual world? Definition and classification”. *Educational Technology Research and Development* 66(5): 1087-1100. <https://doi.org/10.1007/s11423-018-9577-y>.
10. Fostolovych, V., and Botsian, T. 2021. “Imersivni tekhnolohii yak instrument innovatsiinoho marketynhu v sferi orhanizatsii biznesu [Immersive technologies as a tool of innovative marketing in the field of business organization]”. *Economy. Management. Innovations. Series: Economic Sciences* 2(29). [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-2\(29\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-2(29)-8).