

## СИСТЕМА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто систему конкурентних стратегій підприємства; систематизовано інструментарій, що застосовуються в процесі формування конкурентної стратегії підприємства; запропоновано адаптувати стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку та особливостей структури конкурентного середовища.

In the article the company competitiveness strategy system is considered; instruments for company competitiveness strategy development is systematized; it is suggested to adapt competitiveness strategies to the market features and to the competition environment structure.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Парадигма сучасного стратегічного управління підприємством ґрунтується на пріоритетності й важливості розвитку його внутрішніх можливостей та компетентностей. Їх особливості і механізм удосконалення представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Необхідність реалізації процесів пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг обумовлює створення системи управління ними. Це зумовлює актуальність проблеми опанування та творчого використання майбутніми фахівцями економічного та управлінського профілю сучасної світової теорії управління конкурентоспроможністю підприємства, його організаційно-методичного забезпечення та практичного інструментарію.

Зростаюча актуальність проблем управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні зумовлюється передусім складністю та неоднозначністю процесів формування ринкових економічних відносин і тими зрушеннями, що відбуваються внаслідок інтеграції у світогосподарські процеси.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** У літературі можна зустріти безліч визначень поняття “конкурентоспроможність”. Так, Р.А. Фатхутдинов під конкурентоспроможністю розуміє властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку. Ю.М. Пахомов так визначає конкурентоспроможність. У широкому розумінні це зумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.

Конкурентоспроможність підприємства характеризують: частка на внутрішньому і світових ринках, обсяги продажу, ресурсний потенціал, чистий дохід на одного зайнятого, кількість конкурентів тощо. Як правило, конкурентоспроможним є підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки. Ю.Б. Іванов під конкурентоспроможністю розуміє певну систему, що складається з безперервно взаємодіючих чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання та утримання протягом тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю, на його погляд, слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** З позицій системного підходу конкурентоспроможність може бути представлена у вигляді властивості виробничо-

економічних систем (якими є підприємства) змінювати траєкторію руху або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг.

Аналіз наведених визначень показує, що основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;
- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує місце суб'єкта в конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Конкурентна стратегія – спосіб довгострокових дій фірми в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціюванні продукту, проникненні на нові ринки з метою отримання конкурентних переваг [1,с.38]. Конкурентна стратегія описується як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників (сил) конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.

**Формулювання цілей статті.** Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, якими є цілевстановлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальний порядок дослідження, оцінювання та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи [2,с.67]:

- виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінювання їхньої значущості;
- групування чинників, аналіз їхніх внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків;
- оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
- прогнозування змін включених у модель чинників у зв'язку із можливими змінами,

умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

- прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;
- розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;
- оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
- вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
- прийняття відповідних управлінських рішень.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [3,с.82]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис.1).



Рис.1. Система конкурентних стратегій підприємства

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За однією з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегію зниження собівартості;
- стратегію фокусування;
- стратегію розширення ринку;
- стратегію диференціації;
- стратегію розроблення нової продукції.

Стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є

визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку – має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Стратегія диференціювання продукту – базується на спеціалізації у виготовленні особливой (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

Стратегія розроблення нової продукції виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала.

Розглянемо детальніше стратегії конкурентної поведінки [4,с.152]. Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Як багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Вирізняють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевершення їх;
- дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;
- одночасний наступ на кількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- упереджувальні удари.

На конкурентних ринках усі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Такі атаки можливі як з боку новачків, які бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, які вже працюють і прагнуть посилити свої позиції. Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами, а також у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо кілька способів захисту конкурентної переваги. Серед них:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує конкурентів до наступальних дій.

Достатньо поширеним, хоча на перший погляд і дивним, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація [5,с.125]. Серед форм кооперації конкурентів передусім варто назвати стратегічні альянси – довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не ведуть до злиття компаній.

Основними цілями вступу підприємств до альянсів є:

- досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;
- скорочення часу і витрат на впровадження продукції;
- доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- розподіл ризику тощо.

Участь у альянсах дає можливість боротися стратегічні вади, а іноді – й досягати стратегічних переваг.

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію, вдаючись до:

- створення спільних підприємств;
- укладення ліцензійних угод;
- підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни та угод стосовно постачання;

- формування спільних програм здійснення НДДКР.

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [6,с.118]:

- товарно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

- інтеграційна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- інвестиційно-фінансова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія – включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура.

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найбільш логічно видається така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Базовими принципами формування конкурентної стратегії є:

- принцип ринкової орієнтації;
- принцип цільової спрямованості;
- принцип комплексності;
- принцип багатоваріантності;
- принцип інтерактивності;
- принцип гнучкості;
- принцип реалістичності.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства може бути представлений таким чином (рис.2).



Рис. 2. Процес формування конкурентної стратегії підприємства

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій [2,с.71], стислий перелік якого наведено на рис.3.

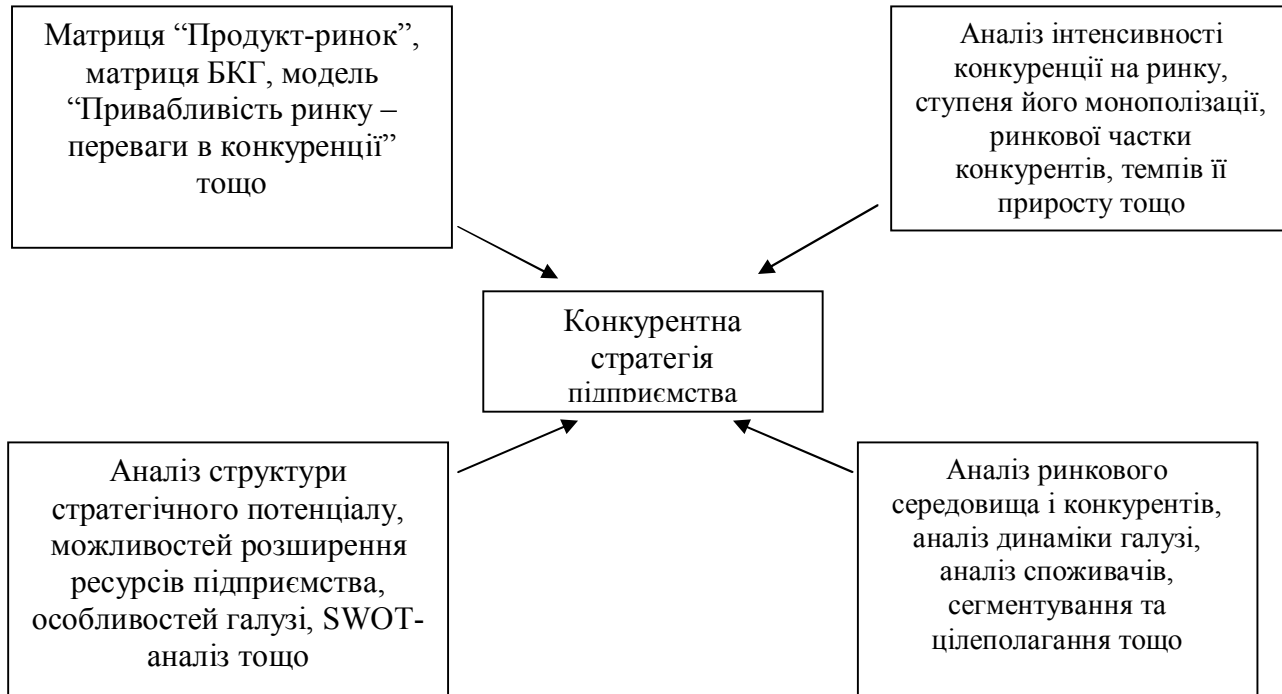


Рис. 3. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Передумовами, що визначають необхідність розроблення програм підвищення

конкурентоспроможності, є:

- необхідність змін у конкурентному становищі підприємства та їх усвідомлення керівництвом;
- наявність відповідної організаційної стратегії;
- чітко визначені цілі;
- відповідний тип мислення менеджера.

Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми, та оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їхньої діяльності на всіх етапах забезпечується ефективним управлінням програмою. Робота над структурою та змістом програми починається після видання розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп і координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Узагальнюючи вищевикладене, автор акцентує на таких моментах:

- Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Основним елементом цієї системи виступають конкурентні стратегії підприємства.

- Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на: нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства формуванням захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

- Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

### Література

1. Дударь А.П., Федішин А.Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. – Симферополь: Таврида, 2005. – 182 с.
2. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. – Одеса: ОДЕУ, 2009. – 152 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособ. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособ. – СПб.: Б.и., 2006. – 284с.
5. Портер М.Е. Стратегія конкуренції: Пер.з англ. – К.: Основи, 2006. – 390 с.
6. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. – К.: Зовн. торгівля, 2003. – 304 с.