

Бортнік С. М.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та безпеки підприємства
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

Маленицький Д. С.

*студент
Інституту економіки та менеджменту
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*

Bortnik S. M.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Lesya Ukrayinka East Europe National University*

Malenytsky D. S.

*Student
Institute of Economics and Management
Lesya Ukrayinka East Europe National University*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИВЧЕННЯ

PROVIDING COMPETITIVE STRATEGY AND APPROACHES TO ITS STUDY

Анотація. Стаття присвячена дослідженню конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано різні підходи до вивчення та визначення конкурентної стратегії та конкурентоспроможності. Розглянуто доцільність використання кожного підходу. Сформовано основні завдання конкурентної стратегії та розглянуто її види. Надано рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано актуальність дослідження та необхідність забезпечення конкурентної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, конкурентні переваги, фактори конкурентоспроможності, стратегія розвитку підприємства.

Вступ та постановка проблеми. Сьогодні основною метою діяльності кожного підприємства є його не просто виживання на ринку, а 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.

Дослідженню стратегії конкуренції й розвитку підприємств присвячено досить багато робіт, але аналіз чинників забезпечення конкурентоспроможності залишається невизначеним. Зокрема, потребує більш ґрунтовного дослідження й конкретизації процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, використання доцільних для його підтримки інструментів. Крім цього, залишається не зовсім чітко сформованим механізм забезпечення конкурентоспроможності, який на практиці повинен забезпечувати постійне оновлення конкурентних переваг та стратегії розвитку підприємства в цілому. Також малодослідженим є визначення залежності між критеріями конкурентоспроможності, конкурентними перевагами та ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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. Досліджуючи конкурентні стратегії, вчені пропонують своє бачення проблеми, акцентуючи увагу на різних етапах розробки стратегії. Крім того, деякі з них, зокрема М. Портер, Р. Фатхутдінов, С. Савчук, А. Юданов, І. Герчикова, Л. Багієв, вивчали забезпечення конкурентоспроможності також у практичних та кількісних методиках оцінювання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак в сучасних умовах гіперконкуренції та надвисокої динамічності зовнішнього середовища функціонування підходи щодо розробки та реалізації доцільної для кожного підприємства стратегії повинні бути адаптивними та швидко змінюватись, ураховуючи всі фактори впливу. Також потрібно приділити більше уваги дослідженням процесу забезпечення конкурентоспроможності, включаючи всі його інструменти за умови випереджального забезпечення стратегії розвитку підприємства та високого рівня конкурентоспроможності.

Метою статті є дослідження підходів до обґрунтування та вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її забезпечення.

Результати дослідження. Актуальність дослідження та необхідність забезпечення конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах потребує уточнення та конкретизації змісту поняття «конкурентна стратегія». Розглянемо поняття «конкурентна стратегія».

І. Ансофф вважав, що стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми, і визначив такі правила:

- встановлення відносин організації з навколишнім середовищем та всередині підприємства;
- грамотне ведення щоденних справ;
- постійний аналіз результатів діяльності та порівняння з плановими показниками.

Основною метою діяльності підприємства, на думку І. Ансоффа, є стаке зростання й розвиток підприємства. Він поділив правила прийняття рішень на дві групи: правила взаємозв'язку підприємства з навколишнім середовищем і правила встановлення рівноваги між внутрішніми факторами. Ансофф запропонував досить чітке та детальне визначення поняття «конкурентна стратегія», яке є актуальним і сьогодні.

Т. Адаєва вважає, що конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, а також як конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції [5, с. 53]. У цьому визначенні враховано основні вимоги до формування конкурентної стратегії, але не врахована сфера діяльності, в якій досягається перевага.

На думку Р. Єршової, конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію при ефективному використанні потенціалів підприємства [6, с. 24]. На наш погляд, визначення не зовсім вдале, оскільки не враховано перспективу діяльності, вимоги до конкурентної стратегії, зокрема не згадано про гнучкість стратегій.

М. Портер розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між частинами підприємства. Для цього він застосував ідею ланцюга цінностей і визначив, як і де додається цінність. М. Портер сформулював одне з найточніших визначень поняття конкурентна стратегія.

На думку І. Пічуріна, конкурентна стратегія являє собою фактичну й потенційну можливість підприємства, виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та/або ціною [7, с. 11].

Ф. Котлер вважає, що конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку [2, с. 71]. У цьому визначенні не враховано сферу діяльності, у якій досягається конкурентна перевага.

Аналіз визначень поняття «конкурентна стратегія» зображено в табл. 1.

Отже, на нашу думку, конкурентну стратегію підприємства можна визначити як стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності.

До конкурентної стратегії висувається низка вимог:

1) об'єднати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

2) домогтися інтеграції частин керованого об'єкта;

3) досягти стратегічних цілей;

4) використовувати під час розробки стратегії наукові досягнення економіки та інших наук [1, с. 147].

Однак, на нашу думку, в нинішніх гіпердинамічних умовах зовнішнього середовища функціонування підприємств перелік цих вимог є ширшим, тому він потребує доповнення. Зокрема, важливими вимогами до формування конкурентної стратегії, крім зазначених, повинні бути такі:

– швидко реагувати на зміну економічної ситуації всередині та за межами підприємства;

– урахувувати сферу діяльності, де досягається перевага;

– намагатися не завищувати власні конкурентні переваги підприємства та не занижувати переваги конкурентів;

– забезпечувати наявність достатніх можливостей у підприємства виготовляти конкурентоспроможні товари.

Основними вимогами до конкурентної стратегії підприємства є забезпечення вчасної його реакції до несприятливих умов навколишнього середовища та здатність підприємства виготовляти конкурентний товар. Якщо ці правила не будуть виконуватися, то конкурентна стратегія не буде працювати, вона буде просто непотрібна.

На вибір конкурентної стратегії впливає низка чинників, які потрібно враховувати на практиці:

– актуальна ситуація на ринку;

– типи конкурентів;

– фаза життєвого циклу підприємства;

– можливості щодо виробництва продукції;

– забезпечення її якості тощо.

Зважаючи на всі перераховані вище чинники, за правила обирають із таких основних видів стратегій [1, с. 205]:

Таблиця 1

Переваги та недоліки визначень поняття «конкурентна стратегія» різними науковцями

Учений, джерело	Визначення	Переваги	Недоліки
М. Портер [3, с. 243], 2010	Розглядає стратегію як аналіз внутрішніх процесів і взаємодій між частинами підприємства	Застосовано ідею ланцюга цінностей і визначено, як і де додається цінність. Одне з найточніших визначень поняття «конкурентна стратегія»	Значні недоліки відсутні
Т. Адаєва [5, с. 53], 2011	Конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари	Ураховано основні вимоги до конкурентної стратегії	Конкурентна стійкість є лише частиною конкурентної стратегії
Р. Єршова [6, с. 24], 2012	Конкурентна стратегія – це здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію шляхом ефективного використання потенціалу підприємства	Доведено важливість максимально використовувати потенціал підприємства	Ураховано не всі вимоги до конкурентної стратегії
Ф. Котлер [2, с. 71], 2012	Учений вважає, що конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими підприємствами та займати провідні позиції на ринку	Довів важливість розробки конкурентної стратегії для кожного підприємства	Не враховано сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага
І. Ансофф [1, с. 364], 2013	Стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми	Досить чітке визначення поняття «конкурентна стратегія»	Не згадано про гнучкість стратегій, її дієвість

1. Стратегії скорочення – стратегія ліквідації, «збору врожаю», скорочення витрат.

2. Стратегії диверсифікаційного зростання – стратегія центральної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації.

3. Стратегії інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія йде вперед вертикальної інтеграції.

4. Стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту.

Заслугує на увагу також розгляд конкурентних стратегій М. Портером та К. Омає.

Аналізуючи генеричні стратегії М. Портера (фокусування, лідерство за витратами, диференціація), можна стверджувати, що автор убачає в таких стратегіях засіб захисту від конкурентів, які ведуть із цим підприємством боротьбу за споживачів, ринки збуту тощо.

Японський аналітик та консультант К. Омає створив власну класифікацію стратегій. Згідно з цією класифікацією, стратегії діляться на фактори успіху: відносні переваги, агресивна ініціатива, стратегічний рівень свободи [2, с. 31]. На відміну від класифікації М. Портера, класифікація К. Омає спрямована на пошук нових можливостей. Основним аналітик вважає збільшення якості продукції, наявність переваг над конкурентами та забезпечення зростання підприємства у довгостроковому періоді. Він вважає, що стратегії мають бути атакуючими та інноваційними. У своїх працях К. Омає, як не дивно, приділяє менше уваги рентабельності підприємства, вважаючи, що стратегія має бути спрямована на досягнення конкурентних переваг. Основною метою стратегій, на думку аналітика, є постійний розвиток та атака конкурентів для досягнення конкурентних переваг та майже повна відсутність оборонних стратегій з ціллю збереження прибутку. Така активна позиція використання конкурентних стратегій є відмітною особливістю практичної діяльності більшості японських підприємств.

Провівши порівняльний аналіз розуміння конкурентних стратегій М. Портера та К. Омає, можна зробити висновок, що базові стратегії М. Портера є зворотними і ставлять за мету збереження прибутку, а К. Омає вважає, що стратегії повинні бути орієновані на наступ, забезпечення стратегічних переваг та довгострокове процвітання. Однак, на наш погляд, не дивлячись на те, що ці стратегії є різними, вони не суперечать одна одній, тобто для досягнення своїх цілей підприємство може використовувати ці стратегії одночасно.

Щоб ефективно застосовувати обрані конкурентні стратегії, необхідно чітко продумати процес їх практичної реалізації.

Процес забезпечення конкурентної стратегії включає в себе такі етапи:

- визначення цілей конкурентної боротьби;
- аналіз факторів навколишнього середовища;
- аналіз стратегічного потенціалу;
- визначення наявних конкурентних переваг та можливостей для створення нових;
- формулювання більшості конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії [1, с. 228].

Основним у процесі забезпечення конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Визначення цілей різних рівнів гарантує розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу забезпечення конкурентної стратегії підприємства. Конкретна постановка завдання, яке необхідно вирішити, в результаті дасть підприємству змогу збільшити частку ринку, освоїти нові сектори або ж утримати позиції, які існують, захистившись від фірм-конкурентів.

Для виявлення загроз та сприятливих можливостей, які впливають на досягнення основної мети, важливим етапом процесу забезпечення конкурентної стратегії підприємства є аналіз факторів навколишнього середовища. Крім цього, реалізація цього етапу дасть змогу визначити стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливості її структури, сутності, оцінити масштаби діяльності конкурентів тощо.

Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дасть можливість виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Важливим складником цього етапу є оцінення конкурентоспроможності підприємства, мета якої полягає у порівнянні між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом процесу, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання множини конкурентних стратегій пропонуємо здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентних переваг та перспективних дій на ринку.

Одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко використовує одну із стратегій, тому потрібні конкретні критерії для виявлення та аналізу інших стратегій з метою вибору їх більшості, яка забезпечує ефективне використання всього ресурсного потенціалу підприємства.

Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, до яких, на наш погляд, доцільно віднести такі: унікальність, ситуативність, невизначеність, адекватність, інтенсивність та швидкість.

Отже, аналізуючи проведені дослідження щодо розробки стратегії, таке поняття, як «конкурентоспроможність», пов'язане з наявністю конкурентних переваг підприємств. На думку М. Портера, конкурентоспроможність підприємства являє собою результат здійснення багатьох типів діяльності, які є у процесах розробки, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування продукції підприємства. Усі ці типи діяльності можуть допомогти підприємству встановити конкурентну позицію щодо витрат і підготувати основу для диференціації діяльності. Фактично, загальна картина конкурентних переваг складається з різних типів діяльності зі створення вартості. Наявність конкурентних переваг у підприємства можлива лише у тому випадку, якщо у нього є реальний потенціал бути кращим від своїх конкурентів (у більшості аспектів своєї діяльності). Кожне підприємство бажає мати переваги більш високого порядку стосовно конкурентів та вирішує це завдання по-різному.

Таким чином, аспекти формування конкурентоспроможності організацій є різними залежно від виду діяльності та галузі, в яких вони функціонують, моменту часу та їх структури. Конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності вчасно змінювати свою стратегію залежно від фази життєвого циклу підприємства, реалій навколишнього середовища, реакції конкурентів тощо, тому важливо навчитися виділяти й аналізувати чинники, що впливають на ці аспекти та діяльність у цілому.

Як у випадку із базовими стратегіями, автори по-різному визначають фактори впливу на конкурентоспроможність.

М. Портер поділяє фактори впливу на вроджені та досягнуті завдяки іншим джерелам [3, с. 89]. Найважли-

віші для конкурентних переваг фактори не є вродженими, а створюються завдяки певним специфічним процесам. Крім цього, М. Портер поділив фактори впливу на конкурентоспроможність на два типи: основні та розвинені. До основних він відніс кліматичні умови, природні ресурси, географічне положення та робочу силу. До розвинених – висококваліфіковані кадри та інфраструктуру призначену для обміну інформацією. Також учений поділив фактори впливу на конкурентоспроможність залежно від рівня спеціалізації на загальні та спеціалізовані. До загальних він відніс автомобільні дороги, капітал та персонал, який має вищу освіту. Загальні фактори, на думку М. Портера, можуть використовуватися в більшості видів діяльності. Спеціалізовані фактори – це інфраструктура для однієї галузі, вузькоспеціалізований персонал та база даних у певній галузі знання. Спеціалізовані фактори можуть використовуватися лише в одній конкретній галузі, для якої вони призначені.

Також М. Портер поділив фактори конкурентоспроможності на штучно створені та природні. До штучно створених факторів він відніс технологію та техніку, а до природних – географічне положення та природні ресурси.

Крім М. Портера, деякі автори, зокрема Р.А. Фатхутдінов, пропонують поділити фактори конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх чинників вони відносять – організаційні та економічні відносини, за допомогою яких підприємство створює товари, які є привабливішими для споживачів, ніж товари конкурентів. Внутрішні чинники вони визначають як критерії, які визначають потенціал підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності [4, с. 47]. Усі ці фактори здатні суттєво впливати на рівень конкурентоспроможності фірми шляхом зміни відносної величини витрат на виробництво й збут товарів. Вони можуть як збільшити конкурентоспроможність у правильному їх використанні, так і зменшити. За допомогою факторів конкурентоспроможності підприємств має змогу перетворити ресурсний потенціал свого підприємства в реальні конкурентні переваги над контрагентами та суперниками.

Висновки. Сьогодні в Україні з кожним днем посилюється конкуренція між підприємствами. За цих умов конкурентна стратегія допомагає фірмі вийти на бажану

позицію на ринку та досягти своїх цілей. Це стає можливим завдяки пристосуванню підприємства до навколишнього середовища, яке постійно змінюється, до розвитку нових технологій, а також завдяки ефективному використанню потенціалу.

Ураховуючи те, що кількість продукції, яку виготовляють, постійно зростає і, як наслідок, зростає конкуренція, розробка конкурентної стратегії є досить актуальною для кожного підприємства. Підприємство, яке впроваджує конкурентну стратегію повинне враховувати використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг для вчасної реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, випереджати дії конкурентних фірм для забезпечення постійного розвитку на довгостроковий період.

Конкурентоспроможність підприємства є оціночною категорією, яка не лише дає змогу охарактеризувати функціонування та оцінити рівень розвитку підприємства порівняно з конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства характеризує становище суб'єкта господарювання в конкурентному полі в координатах часу як результат взаємодії його конкурентної стратегії та діяльності, тобто є динамічною величиною, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Зважаючи на постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, виміряти його конкурентоспроможність раз і назавжди абсолютно неможливо. Тому застосування комплексного системного підходу, циклічної процедури оцінювання, поєднання якісних і кількісних показників в єдину систему під час оцінювання рівня конкурентоспроможності є необхідною й обов'язковою умовою для реального оцінювання навколишнього середовища.

За сучасних ринкових умов конкурентна боротьба фактично перетворюється в боротьбу стратегій майже на всіх рівнях господарювання, а реалізація конкурентних стратегій є провідною характеристикою конкурентоспроможності всіх суб'єктів, що господарюють. При цьому правильне трактування поняття конкурентоспроможності та визначення конкурентних переваг є ключем до розробки ефективних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності й адекватних стратегій управління нею.

Список використаних джерел:

1. Фатхутдінов Р. Управление конкурентоспособностью организации: [учебник]. – 4-е изд., испр. и доп. / Р. Фатхутдінов. – М.: Эскмо, 2013. – 423 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер; пер. с англ. – СПб.; Питер: Мир книг, 2012. – 814 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 454 с.
4. Сисоева К. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и состав / К. Сисоева // Экономические науки. – 2010. – № 12 (73). – С. 283–287.
5. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. – 230 с.
6. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / Р. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. – 230 с.
7. Пичурин И. Общая теория маркетинга / И. Пичурин. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2011. – 104 с.

Аннотация. Статья посвящена исследованию конкурентной стратегии и конкурентоспособности предприятия. Проанализированы различные подходы к изучению и определению конкурентной стратегии и конкурентоспособности. Рассмотрена целесообразность использования каждого подхода. Сформулированы основные задачи конкурентной стратегии и рассмотрены ее виды. Даны рекомендации по разработке конкурентной стратегии и обеспечению конкурентоспособности предприятия. Обоснована актуальность исследования и необходимость обеспечения конкурентной стратегии развития предприятия в современных условиях.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная стратегия, конкурентные преимущества, факторы конкурентоспособности, стратегия развития предприятия.

Summary. The article investigates the competitive strategy and competitiveness. The article analyzes different approaches to the study and definition of competitive strategy and competitiveness. We consider the feasibility of using each approach. The basic objectives of competitive strategy and reviewed its species. The recommendations on the development of competitive strategy and competitiveness of the company. The urgency of research and the need to ensure competitive strategy of enterprise in modern conditions.

Key words: competitiveness, competitive strategy, competitive advantages, competitive factors, strategy of the enterprise.