

# ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

## *Анотація*

*Розглянуто актуальні проблеми конкурентоспроможності підприємства. Досліджено поняття конкурентної стратегії підприємства. Проаналізовано основні конкурентні стратегії М. Портера.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентна стратегія, конкурентні переваги, конкурентна боротьба, конкурентоздатність

## *Abstract*

*Actual problems of enterprise competitiveness are considered. The concept of competitive strategy of the enterprise is researched. The main competitive strategies of M. Porter are analyzed.*

**Key words:** competition, competitive strategy, competitive advantages, competitive struggle, competitiveness

## **Вступ**

Кожне підприємство незалежно від форми господарювання та галузі функціонування, дотримується власної конкурентної стратегії, необхідної для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги. Дана стратегія може бути свідомо сформованою, або ж виникнути стихійно. Адже в процесі діяльності певних підрозділів, вирішуючи робочі питання, кожен з них буде використовувати саме ті методи, що забезпечать найкращий результат. Однак таку стратегію, не можна вважати найефективнішою. Лише правильно сформована конкурентна стратегія, надасть можливість підприємству ефективно функціонувати та зростати. Особливо дана проблема актуальна для України, де підприємства змушені адаптуватися до швидких та глибоких зовнішніх змін.

Метою роботи є узагальнення теоретичних аспектів поняття конкурентної стратегії, необхідної для сталого розвитку підприємства.

## **Результати дослідження**

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Вона концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Теоретичні основи конкурентної стратегії досліджували М. Портер, І. Ансофф, Л.С. Довгань, Г.Азоєв, Д.О. Барабась, Є.А. Бельтюков. Проте нестійкість зовнішнього середовища надзвичайно підвищила роль конкурентної стратегії для підприємства. Що зумовлює необхідність подальшого дослідження даного питання.

Вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства [1].

Засновником конкурентної стратегії по праву вважається М. Портер. На його думку конкурентна стратегія спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі[2].

І. Ансофф Визначає конкурентну стратегію як стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [3].

Економіст Г. Азоєв притримується точки зору, що конкурентна стратегія описує схему забезпечення переваг над конкурентами [4].

Іванова І. вважає, що конкурентна стратегія – це загальна модель поведінки підприємства, заснована на його конкурентних перевагах, що забезпечує йому ефективну боротьбу з конкурентами та/або тривале лідерство на ринку[5].

Таким чином конкурентна стратегія – це стратегія, яка забезпечує формування чітких напрямів ведення конкурентної боротьби, формування цілей та ідентифікацію засобів і дій, потрібних для досягнення даних цілей.

Сутність формулювання конкурентної стратегії полягає в зіставленні компанії і її оточення. Структура галузі значною мірою визначає конкурентні правила гри, а також варіанти стратегії. Сили, що діють поза галузі, грають в основному відносну роль; оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі підприємства галузі, ключ до рішення даної проблеми знаходиться в різній здатності підприємств взаємодіяти з цими силами.

М. Портер визначав п'ять основних конкурентних сил що визначають конкуренцію в галузі, сукупний вплив яких формує кінцевий потенціал прибутковості підприємства. До них він відносив: входження на ринок нових учасників, появи товарів-субститутів, конкурентна сила покупців, конкурентна сила постачальників і суперництво між уже діючими конкурентами. Всі вони відображають той факт, що конкуренція в галузі виходить далеко за рамки діючих гравців. Споживачі, постачальники, субститути, потенційні учасники - все це «конкуренти» для компаній галузі, які можуть бути більш-менш впливовими в залежності від конкретних обставин [2].

Для протидії п'яти конкурентним силам і досягнення кращих показників у порівнянні з іншими фірмами галузі М. Портер запропонував 3 основні конкурентні стратегії, подані у табл. 1.

Таблиця 1 – Конкурентні стратегії М. Портера [2]

Стратегія	Визначення
Лідерство за витратами	Стратегія лідерства по витратах ефективна на ринку, де цільова аудиторія чутлива до ціни. Керуючись нею, підприємство знижує сукупні витрати на виробництво, отримуючи таким чином можливість запропонувати кінцевому споживачу аналогічний товар, нижчий за ціною. Такої мети можна досягти кількома шляхами: спеціалізація та ефективний розподіл праці, зменшення питомої ваги браку, механізація та автоматизація виробничого процесу, кооперація з постачальниками, специфічний дизайн товару тощо. Основна небезпека такої стратегії – це можливість створення надто дешевого продукту, що своєю низькою ціною викликати побоювання у споживачів.
Диференціація	Стратегія диференціації стає актуальною тоді, коли споживачі потреби стають різноманітнішими, а сам споживач – вибагливішим. Вона полягає у розширенні діяльності фірми за рахунок появи нових продуктів. Розрізняють три типи даної стратегії: центрована, горизонтальна та конгломеративна диференціацію. Центрована передбачає, що існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, в нове виникає з урахуванням змін на ринку. Як правило, нове виробництво пов'язане з обслуговуванням вже існуючого товару. Горизонтальна диференціація полягає в пошуку можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології та/або нових варіацій. Наприклад, виробник традиційних пральних машин освоєно виробництво пральних машин, що перуть паром. Конгломеративна диференціація означає, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами.
Фокусування	Стратегія фокусування орієнтована на вузький сегмент ринку. Її мета полягає в знаходженні унікальних рис, щоб кардинально вирізняли компанію і продукт серед інших. Така стратегія може виражатися або в проєктуванні інноваційного товару, або в пропонуванні унікальних сервісів споживачеві. Недоліком такої стратегії є її відносна короткотерміновість: компанія займає унікальну нішу лише до тих пір, поки її конкуренти не знайдуть шляхи щодо промислового повторення нововведення

Конкурентна стратегія задає певні рамки, що дозволяють виявити і оцінити зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи і зумовлені цими змінами потреби в її вдосконаленні.

Барабась Д.О. виділяє наступальну та оборонну стратегії, які обумовлені позицією підприємства в конкурентній боротьбі [6].

Наступальна стратегія характерна для підприємств, ґрунтують свою діяльність на принципах підприємництва. Проєктується і реалізується принципово новий товар (послуга) або технологія, що приносить конкурентні переваги [7-8].

Оборонна стратегія спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже освоєних ринках збуту. Основна функція стратегії – активізувати співвідношення «витрати – результат» з власними вигодами і вигодами для покупців. Конкурентна боротьба при такій стратегії ведеться не за оригінальністю товар або технології, а за їхньою ціною, обсягами пропозиції і якістю.

## Висновки

Таким чином, в умовах нестабільного розвитку економіки та посилення конкуренції важливе місце в управлінні підприємством займає формування та реалізація конкурентної стратегії. Ґрунтовно розроблена стратегія є основою підвищення конкурентоспроможності підприємств, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, що за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати в жорстких та мінливих ринкових умовах. Формування конкурентної стратегії підприємства полягає в визначенні чітких напрямів ведення конкурентної боротьби, формування цілей та ідентифікацію засобів і дій, потрібних для досягнення даних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13 Захарченко В. І., Дамаскін М. О.. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2014\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_3).
2. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
3. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Азоєв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоєв. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
5. Іванова, І. Актуальні конкурентні стратегії ТНК в умовах економіки знань [Текст] / Інна Іванова // Світ фінансів. - 2010. - Вип. 3. - С. 208-213.
6. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук зб. – Вип. 2–3., 2013. – 208 с.
7. Dzhezdzhula V. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies / V. Dzhezdzhula, I. Yepifanova // Baltic Journal of Economic Studies. – 2018. – Vol. 4, No. 3. – P. 51-59.
8. Спіфанова І. Ю. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі [Електронний ресурс] / Дзеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. // Економіка та суспільство. - 2017. - Вип. 13. - С. 428-434. - Режим доступу: <http://economyandsociety>

**Гуменюк Вікторія Сергіївна** – факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [viktoria.hymenyuk@gmail.com](mailto:viktoria.hymenyuk@gmail.com)

Науковий керівник: **Дзеджула В'ячеслав Васильович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

**Viktoriia S. Humeniuk** – Department Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email : [viktoria.hymenyuk@gmail.com](mailto:viktoria.hymenyuk@gmail.com)

Supervisor **Vyacheslav V. Dzhezdzhula** – Doctor of Economics, Professor, Department of Finance and innovation management, Vinnytsia National Technical University