

УДК 339.138

**ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ  
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА****Панченко О. В., Мурована Л. В.**

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розглянуто сучасні наукові підходи до процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Для більш глибокого розуміння сутності поняття «стратегія», було проведено аналіз різних визначень вітчизняних та закордонних авторів.*

**Ключові слова:** стратегія, конкурентна стратегія; етапи розробки та реалізації стратегії

Останнє десятиліття стратегічний маркетинг є невід'ємним елементом системи планування діяльності. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, викликана розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України та загостренням конкурентної боротьби на будь-якому ринку.

На сучасному етапі розвитку економічної науки, проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах дослідженні в наукових роботах відомих вчених, як М. Портер, П. Самуельсон, Р. Хейс, Й. Шумпетер, Р.А. Фатхундінов, Ф. Хайек, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, А. Сміт, Дж. Робінсон, В.Г. Андрійчук, Л.Л. Антонюк, І.В. Бураковський, А.П. Градов, Г.П. Іспірян, Ю.В. Гончаров, А.П. Гречан, Н.В. Куденко, С.Г. Осика, В.Т. Пятницький, Б.В. Соловйов та інші. Особливим їх здобутком є виділення окремих методик до управління конкурентоспроможністю різних об'єктів. Однак актуальним залишається узагальнення різних підходів до формування стратегій конкурентоспроможності у системі ринкової економіки.

***Постановка завдання***

Метою даної статті є розгляд та систематизація різних науково-методичних підходів до визначення та формування конкурентної стратегії підприємства.

***Об'єкт та методи досліджень***

Об'єктом дослідження є сучасні наукові праці відомих вчених з питань стратегічного управління підприємством, зокрема їх підходи до процесу розробки та

формування конкурентної стратегії підприємства. В ході досліджень використані такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, групування.

### *Результати досліджень та їх обговорення*

В сучасних ринкових умовах, кожному підприємству, для того, щоб вижити на ринку серед великої кількості конкурентів, необхідно правильно вибрати і розробити свою стратегію. При розробці загальної стратегії вирішальне значення має вибір основної конкурентної стратегії, яка має забезпечити фірмі успіх на ринку. На основі різних найбільш відомих визначень економічної стратегії можна простежити, яке неоднозначне є трактування її змісту.

Проведемо аналіз різноманітних підходів до визначення поняття «стратегія», який дозволить глибше усвідомити сутність стратегічної поведінки підприємства при веденні конкурентної боротьби та зрозуміти його структурний зміст (див. табл. 1).

Таблиця 1

### **Різнманітні підходи до визначення поняття «стратегії»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>	<b>Основні складові тлумачення</b>
І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності	Містить загальні напрями, просування за якими забезпечує розвиток та зміцнення позицій фірми. Є «інструментом, який може допомогти в умовах нестабільності, забезпечує збалансування і загальне направлення росту»
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія являє собою детальний, усесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягнути цілі за відсутності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах
В.Стівенсон	Стратегія – це план досягнення цілей організації. Виробнича стратегія – це підхід, який виходить із загальної стратегії	Стратегія є фокусом для прийняття виробничих рішень. Загальна стратегія організації визначає напрям діяльності самої організації
Німецька школа	Стратегія – оптимальний засіб досягнення цілей підприємства	Визначення стратегії пов'язане з пошуком альтернатив в стратегічному плані
І. Герчикова	Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система мір, що забезпечує досягнення конкретних	Сутність відпрацювання і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного направлення розвитку з великою кількістю альтернатив

Автор	Визначення	Основні складові тлумачення
	зазначених компанією цілей	
А. Томпсон, А.Стрикленд	Фактично стратегія – це управлінський план, направлений на укріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення визначених результатів діяльності	Стратегія компанії відповідає на питання як розширити бізнес, задовольнити споживачів, обігнати конкурентів, як відповісти на зміни ринкових відносин, як управляти функціональним підрозділом, як досягнути цілей
Ф. Котлер	Стратегія маркетингу – це раціональна логічна побудова, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі	Включає конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу і рівню затрат на маркетинг
П. Дойль	Стратегія визначає напрям, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені задачі.	В центрі стратегії – рішення в області маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення – вибір ринків

Аналізуючи різні підходи видно, що для однієї частини авторів, визначальним для формування стратегії є зовнішнє оточення, тоді як інші основою вважають не оточення, а ресурси компанії. Однак спільним для всіх них є певний план дій, який направлений на досягнення поставлених цілей. Сформулюємо власне поняття, згідно якого, стратегія – це якісна послідовність дій і станів, що використовуються для досягнення цілей.

Конкурентна стратегія – це більш вузьке поняття, ніж ділова стратегія або маркетингова стратегія, вона пов'язана зі способами ведення конкурентної боротьби на ринку і представленням покупцю конкурентних цінностей. Для її визначення необхідно більш детально розглянути процес її розробки та реалізації.

Аналізуючи наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів до управління конкурентоспроможністю підприємства, хотілося відмітити про індивідуальність кожного підходу до процесу формування конкурентної стратегії, представлення системи класифікаційних ознак, методичного інструментарію аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, надаючи першочерговість тому чи іншому етапі розробки стратегії.

Так, за М.Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення [4]. На вибір та

успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають: характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами; мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння; соціально-політичні фактори. В табл. 2. представлена коротка характеристика трьох основних стратегій, які на думку Портера є головними.

*Таблиця 2*

**Особливості стратегій підприємства, запропонованих М. Портером [4]**

<b>Характеристики</b>	<b>Стратегія мінімізації витрат</b>	<b>Стратегія диференціації</b>	<b>Стратегія концентрації</b>
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на вузьку ринкову нішу
Конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати унікальні властивості	Нижчі витрати або унікальні властивості товару в певній ніші
Особливості товару	Якісний базовий товар, обмежений асортимент	Широкий асортимент	Товар, спеціалізований для цієї ніші
Виробництво	Пошук способів зниження витрат без погіршення якості	Пошук можливостей створення додаткової цінності для споживачів	Відповідність потребам ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що знижують витрати	Створення додаткових властивостей, на які є попит. Встановлення підвищеної ціни для відшкодування витрат	Прив'язка унікальних властивостей до задоволення специфічних потреб у ніші
Підтримка стратегії	Розумні ціни / хороша якість	Концентрація на унікальності, формування репутації, іміджу	Концентрація на сегменті – не розпоршувати зусилля на інші ринки
Слабкі сторони стратегії	– Технологічні зміни обезцінюють досвід та інвестиції – Повільна реакція на необхідність	– Вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна ускладнює збереження прихильності до	– Істотно вища, ніж у конкурентів із низькими витратами, ціна на спеціалізовані

Характеристики	Стратегія мінімізації витрат	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації
	удосконалення товару через посилення уваги до витрат	товару – Значення диференціації зменшується з перетворенням товару на традиційний	товари – Відмінності у специфічних вимогах до товару зменшуються – Конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти всередині сегмента

За висловленням М. Портера, універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напряму.

Для визначення взаємозв'язку умов конкуренції, чинників конкурентоспроможності та стратегій конкурентоспроможності підприємства німецький економіст Х. Вільдеман запропонував тест-таблицю (рис.1) [6].

		Тип стратегії		
		Фокусування	Дилерент-ція	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	+	++	0
	Великий розмір ринку	0	+	++
	Темпи зростання ринку	++	+	0
	Мінливість попиту	++	++	0
Значення факторів конкурентоспроможності	Витрати	0	+	++
	Сервіс	++	+	0
	Якість	+	++	0
	Гнучкість	++	++	0
	Випередження нововведеннях	++	++	+

Умовні позначення: ++ - фактор має велике значення для даного типу стратегії, + - середнє значення, 0 - невелике значення

Рис.1. Тест-таблиця Х. Вільдемана

За допомогою вище розглянутої тест-таблиці, підприємство може обрати одну із стратегій конкурентоспроможності враховуючи особливості ринкової ситуації та можливості внутрішнього потенціалу.

Істотно відмінним від попередніх є підхід до формування стратегій підприємства Г. Крофа і М. Кусумано [7]. Автори пропонують три основні стратегії: збільшення обсягів виробництва (так звана стратегія «scaling»), копіювання («duplication») і дроблення («granulation»). На відміну від Портера, автори вважають, що не існує однієї оптимальної стратегії, а можуть реалізовуватися кілька стратегій одночасно, розглянемо їх.

**Стратегія збільшення обсягів виробництва** оснований на конкретному товарі, технології чи сегменті ринку. Компанія удосконалює розробку товарів, розширяє виробництво і підсилює інтенсивність маркетингу, щоб залучити нові групи покупців зі схожими потребами. Вона повинна збільшити можливості виробництва і розширити корпоративну інфраструктуру.

**Стратегія копіювання** також ґрунтується на чітких цілях стосовно товару, технології й сегмента ринку. Але її метою є географічне розширення діяльності, втілення досвіду на нових ринках.

**Стратегію дроблення** застосовують, коли існують певні обмеження для використання стратегій збільшення обсягів виробництва і копіювання (з'являється багато схожих виробів конкурентів за нижчими цінами, відсутні нові закордонні ринки для зростання). Стратегія дроблення передбачає визначення окремих ніш для бізнесу й активний їх розвиток.

Найпростіша з цих стратегій – це збільшення обсягів виробництва: компанія просто посилює свою активність. Складнішою стратегією є копіювання, при якій компанії необхідно використати свої навички і досвід на нових ринках. Найрадикальнішою є стратегія дроблення, коли компанія збирає значний обсяг інформації про конкурентів, продукцію й можливості ринку. Та вона також сприяє тому, що дочірні підрозділи займаються окремими специфічними технологіями, товарами, ринками.

Великі компанії, підрозділи яких знаходяться на різних стадіях зростання, можуть застосовувати всі три стратегії одночасно. Однак для більшості компаній, які перебувають на початковому етапі зростання, найкращим способом буде послідовне їх використання або деяке накладання.

Порівняння різних стратегій показує, що із збільшенням конкуренції посилюється інноваційна активність організації. Та потрібно також враховувати, що, крім сили конкуренції, на вибір стратегії впливають й інші чинники – позиція

виробника на ринку, його місія, етап життєвого циклу тощо.

Аналіз описаних вище методик формування стратегій підприємства не дозволяє виділити оптимальну з них. Тому при виборі певного підходу чи методу керівництву доцільно керуватися особливостями конкретної ринкової ситуації, що склалася, та наявністю інформації. Крім того, при веденні конкурентної боротьби застосовувати сучасні інструменти боротьби та зарубіжного досвіду роботи.

### **Висновки**

Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформувати дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛІВ, 2005.
2. Максим'юк Д. А. Управління конкурентоспроможністю: Підручник / Д. А. Максим'юк – Х: Основа, 2004.
3. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / О. І. Піддубник, А. І. Піддубна. - Х: ІНЖЕК, 2004.
4. Портер М. Конкуренція: Уч. пос. / М. Портер – Москва: Изд-во «Вільямс», 2001.
5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. 2-е изд / Р. А. Фатхутдинов. - СПб: Изд-во «Питер», 2002. – 448 с.
6. Treacy M. The Discipline of Market Leaders. Reading, Mass. Addison Wesley / M. Treacy, F. Wiersema –1995, p. 31.
7. G. von Krogh, M. A. Cusumano. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review / Krogh G. von, Cusumano M. A./ – Winter 2001, Vol. 42, № 2.

**Панченко О. В., Мурованая Л. В.**

***Процесс разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия***

*В статье рассмотрено современные научные подходы к процессу разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия. Для более глубокого понятия смыслового значения «стратегия», был проведен анализ различных определений отечественных и зарубежной авторов.*

**Ключевые слова:** стратегия, конкурентная стратегия, этапы разработки и реализации стратегии

**Panchenko O. V., Murovana L. V.**

***Process of developing and implementing competitive strategy***

*The article discusses modern scientific approaches to the design and implementation of competitive strategy. For a deeper semantic meaning of concepts of «strategy», an analysis of the various definitions of domestic and foreign authors.*

**Keywords:** strategy, competitive strategy, stages of development and implementation of strategies