

Чумак О.В.доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економіки та бізнес-технологій
Національного авіаційного університету**Соловійова О.О.**кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та бізнес-технологій
Національного авіаційного університету**Петровський О.А.**магістрант
Національного авіаційного університету**Chumak Oksana, Soloviova Olena, Petrovskyi Oleksandr**
National Aviation University**ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА****THEORETICAL FOUNDATION OF THE CONCEPT OF FORMING
A COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE**

У статті розглянуто теоретичні аспекти конкурентної стратегії, щодо розкриття сутності даного поняття, основні підходи до її формування та умов впровадження на підприємствах. Встановлено, що сучасний міжнародний ринок характеризується досить високим рівнем конкурентних відносин, тому досягти високих результатів та ефективності можуть лише ті компанії, які широко впроваджують у свою діяльність конкурентні стратегії. Проаналізовано основні принципи формування конкурентної стратегії, запропоновані дослідниками компанії МакКінзі, та виокремлено базові характеристики цих принципів. Розкрито дві основні класичні концепції та класифікації стратегій, запропоновані відомими вченими М. Портером та Ф. Котлером, а також виділено їхні переваги та недоліки. Встановлено відсутність чітко визначеної методики процесу вибору стратегії конкуренції. Вивчено досвід упровадження конкретних конкурентних стратегій у зарубіжних компаніях.

Ключові слова: конкурентна стратегія, принципи конкурентної стратегії, конкурентні переваги, цінове лідерство, стратегія диференціації, стратегія фокусування, маркетингова конкурентна стратегія.

The experience of many global companies has proven that it is possible to achieve high results and operational efficiency when implementing competitive strategies. However, there is still no clear systematization of classification features and a single algorithm for forming a competition strategy at enterprises. The article examines the theoretical aspects of competitive strategy by revealing the essence of this concept, highlighting the main approaches to its formation and the conditions for its implementation at enterprises. It has been established that under current conditions, the international market is characterized by a fairly high level of competitive relations, so only those companies that widely implement competitive strategies in their activities can achieve high results and efficiency. The main principles of competitive strategy formation, proposed by McKinsey researchers, are analyzed and the basic characteristics of these principles are highlighted. The position of the two main classical concepts and classification of strategies, proposed by famous scientists M. Porter and F. Kotler, is revealed, and their advantages and disadvantages are highlighted. A matrix of competition according to M. Porter was formed, in which ways of effective development are highlighted: minimization of production costs and differentiation of the product range. At the same time, companies independently choose the direction of strategy implementation, covering the market as a whole or its individual share. The theoretical analysis of types of competitive strategies according to M. Porter made it possible to develop a classification grouping regarding the advantages and disadvantages of each strategy. The characteristic features of market strategies according to F. Kotler are considered: market leader; challenger; follower; market niche and found out that the basis of these strategies is the company's marketing position on the market. The conducted research showed that there is no clearly defined methodology for the process

of choosing a competition strategy, so the company should proceed from real market positions, taking into account its strengths and weaknesses, opportunities and threats. The experience of implementing specific competitive strategies in foreign companies has been studied.

Key words: competitive strategy, principles of competitive strategy, competitive advantages, price leadership, differentiation strategy, focusing strategy, marketing competitive strategy.

Постановка проблеми. Сучасний міжнародний ринок характеризується досить високим рівнем конкурентних відносин, і відповідно до цього – високим рівнем вимог та стандартів до конкурентоздатної продукції. З огляду на цей факт, стає очевидним, що досягти високих результатів та ефективності можуть лише ті компанії, які широко впроваджують у свою діяльність конкурентні стратегії. Адже від правильного вибору ефективної конкурентної стратегії залежить розвиток компанії в майбутньому. Проте досі не існує чіткої систематизації ознак класифікації та єдиного алгоритму формування стратегії конкуренції на підприємстві. Це зумовлено різноманітністю типів ринку, на якому функціонує компанія, кількістю та властивостями конкурентів, характером споживчої поведінки тощо. Ці чинники зумовлюють необхідність конкретизації видів конкурентних стратегій, визначення їх переваг та недоліків, а також розробку принципів функціонування з метою досягнення найбільшого ефекту від їх впровадження в рамках стратегічного розвитку підприємства. Тому питання дослідження формування конкурентних стратегій є актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Не дивлячись на велику кількість і різноманітність поглядів та досліджень на обрану тему, досі немає чіткої дефініції терміну «конкурентна стратегія», що робить значення цієї статті ще більш актуальним. Найбільш відомими зарубіжними вченими, що досліджували питання «стратегія конкуренції», були М. Портер, Ф. Котлер, А. Стрікленд, А. Томпсон, І. Ансофф, Дж. Траут, Е. Райс та ін.. Серед вітчизняних вчених найбільш відомими є Л. Раменський, Г. Азоев, З. Шершньова, М. Саєнко, В. Немцова та ін. Що стосується останніх публікацій, то слід відмітити наукову працю В.М. Кочеткова, І.В. Панасюк, яка стосується методичних підходів щодо визначення рівня конкурентоспроможності міжнародної компанії, але в цій роботі не враховано конкретизації видів конкурентних стратегій, визначення їх переваг та недоліків [1].

Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів та уточнення сутності поняття конкурентної стратегії, аналіз підходів до її формування та визначення їх основних переваг і недоліків, а також принципів розробки на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Конкурентна стратегія підприємства – це стратегія розвитку, яка базується на впровадженні у діяльність успішних методів конкурентної боротьби, залучення споживачів та отримання лідерських позицій в галузі. Ціль стратегії – досягти конкурентних переваг в галузі шляхом чесного дотримання усіх правил конкурентної боротьби. Залежно від ринкової ситуації, стратегія конкуренції може бути як наступальною, так і оборонною характеру; короткостроковою та довгостроковою – залежно від терміну впровадження та масштабу змін зовнішнього середовища.

Якщо порівнювати конкурентну стратегію з діловою, то її масштаб є значно вужчим. Ділова стратегія розглядає не тільки питання ведення конкурентної боротьби, але й також вказує на заходи та функції, що не стосуються конкуренції, а конкурентна стратегія допомагає вирішити виключно ті питання, що стосуються конкурентної боротьби і створення додаткової цінності товарів для споживачів [2].

Вихід на світовий ринок, застосування у діяльності сучасних технологій, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) – це стратегічна ціль будь-якого сучасного підприємства. Вона включає в себе не тільки досягнення фінансово-економічної ефективності в короткостроковій перспективі, а й довгостроковий стабільний сталий розвиток та покращення конкурентної позиції в галузі.

При аналізі діяльності конкретних компаній важливо визначити ті напрями діяльності, за якими вона буде мати або зможе сформулювати найбільш вигідні та ефективні конкурентні переваги, і відштовхуючись від цього – обрати для впровадження конкретний вид конкурентної стратегії. Це дасть змогу завчасно спрогнозувати ефективність стратегії та залучити необхідні для цього ресурси у їх необхідній кількості [3].

Дослідниками, що представляють компанію McKinsey, виявлено шість основних принципів розробки ефективної конкурентної стратегії [4]. За результатами аналізу цих досліджень виокремлено характеристики цих принципів, що дає можливість виділення більш конкретизованих підходів до розробки конкурентної стратегії (табл. 1).

У процесі формування стратегії компанії, варто також сформулювати систему заходів, які

Принципи розробки конкурентної стратегії

Назва принципу	Характеристика
1. Узгодженість рішень та їх передумов	Компанія має бути повністю укомплектована всіма необхідними ресурсами перед тим, як впроваджувати стратегію. Кожен етап має бути чітко спланований та підготовлений завчасно.
2. Готовність до складнощів у процесі розробки	Бути готовими до суперечок та дебатів під час розробки та впровадження стратегії, налагодити тісний зв'язок між виконавцями.
3. Розуміння структури стратегії	Необхідне виконання кількох послідовних кроків: 1. Розробка робочої області з основними питаннями для рішення. 2. Надання відповіді на питання прибутковості стратегії (як? та коли?) 3. Прогнозування кінцевого результату 4. Пошук шляхів досягнення результату 5. Початок реалізації стратегії з підготовкою можливих змін залежно від обставин 6. Підтримка та розвиток реалізації стратегії, неперервний моніторинг конкурентного середовища
4. Розуміння фактору удачі	Аналізу даних недостатньо для повністю успішної стратегії, необхідно розуміти усі особливості та нюанси свого ринку.
5. Неперервний пошук нових гіпотез	Задля побудови вдалої стратегії необхідно опиратися не лише на існуючі гіпотези, а й постійно шукати нові шляхи досягнення успіху
6. Завершеність	Постановка цілей на довгострокову перспективу

Джерело: складено авторами на основі [4]

протидіятимуть впливу основних конкурентних сил.

Відомий канадський економіст М. Портер виділяє два шляхи ефективного розвитку: мінімізація виробничих витрат та диференціація товарного асортименту, який мав би таку споживчу цінність для покупців, що вони готові були б за ці товари переплачувати. При цьому, компанії здатні самостійно обирати напрями реалізації стратегії, охоплюючи ринок в цілому або його окрему частку (рис. 1) [5].

Для визначення переваг та загроз впровадження на підприємстві кожної із наведених стратегій пропонується більш детально розглянути особливості цих стратегій.

Першорядна особливість, яка в той же час, є основною перевагою стратегії лідерства за

витратами (цінового лідерства), – це здатність компанії (найбільш часто лідера в галузі) реалізувати свою продукцію за нижчою ціною для покупців, ніж середня ціна на ринку, при цьому отримуючи рівний конкурентам прибуток, а за умови існування цінової війни на ринку – можливість виграти конкурентну боротьбу за рахунок кращих умов на старті. Для компаній, які впроваджують стратегію цінового лідерства, характерні невисокий рівень диференціації товарного асортименту і низька увага до сегментування ринку. Вони враховують середні умови, пропонуючи середнім покупцям товари за низькими цінами. Саме ця цінова перевага, яка досягається шляхом досягнення лояльності покупців, і є основною конкурентною перевагою в рамках даної стратегії.

		Конкурентна перевага	
Сфера конкуренції	Частка ринку	Перевага за витратами	Унікальність товару
		Лідерство за витратами	Диференціація
	Весь ринок	Концентрація (фокусування)	

Рис. 1. Матриця конкуренції за М. Портером

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

Фактор низьких цін також є запорукою стійкості до впливу постачальників та споживачів. І оскільки, факт лідерства за цінами сам по собі передбачає ситуацію, що ринок є великим за розміром, то відповідно, стають більш міцними і торговельні зв'язки із постачальниками. Ще однією перевагою стратегії є забезпечення наявності високих вхідних бар'єрів для нових учасників, адже вони не здатні на початковому етапі діяльності реалізовувати товари за ціною товарів лідера. Це забезпечує певну безпеку для підприємства. Проте, в той же час, основний недолік цієї стратегії – висока ймовірність появи небезпеки з боку конкуруючих підприємств, які також можуть знайти способи мінімізації витрат і досягнення цінового лідерства.

Стратегія диференціації за основну мету ставить досягнення переваг конкуренції за рахунок виробництва унікальних товарів та послуг. Цей фактор унікальності й неповторності дає змогу підприємствам дозволяти встановлювати підвищену ціну на товари без великого ризику втрати інтересу покупцями. Відповідно до цього, стратегія диференціації є дієвою доти, доки вона здатна підтримувати рівень лояльності покупців до компанії та її унікальних товарів. Ще однією перевагою є створення високих вхідних бар'єрів для нових учасників ринку, які, очевидно, не здатні задовольнити попит існуючих ринкових споживачів, окрім, як запропонувати власний диференційований товар, що вимагає значних капіталовкладень. Проте існують і недоліки стратегії, такі як складність підтримки унікальності товарів внаслідок постійного копіювання, а також непередбачуваних змін споживчих вподобань.

Стратегія фокусування (або концентрації) в основі містить вибір певної обмеженої кількості або навіть однієї частки ринку. Ці сегменти обираються залежно від географічного спрямування, типом споживчої поведінки обраного сегменту, товарної приналежності тощо. Після того, як підприємство остаточно обрало ринковий сегмент, воно обирає, яку стратегію застосувати – диференціації або цінового лідерства. У випадку вибору останньої, компанія веде конкурентну боротьбу на тому сегменті ринку, де основний конкурент (ціновий лідер) не має конкурентних переваг. У випадку ж застосування стратегії диференціації, конкурентні переваги досягаються за рахунок проведення товарної диференціації максимум на кількох сегментах. Частіше за все при цьому обирається за основу перевага у конкретній вузькій сфері господарювання. Конкурентні переваги підприємства під час застосування стратегії концентрації ґрунтуються на його унікальній перевазі від-

носно інших конкурентів, що створює появу лояльності з боку споживачів. Також, перевагою є те, що створюється досить довірливі стосунки з клієнтами. Серед недоліків стратегії є значно нижча здатність економії на виробничих масштабах та ризик повного зникнення або «розширення» ринкової ніші [5].

Теоретичний аналіз видів конкурентних стратегій за М. Портером дозволив розробити класифікаційне угруповання щодо переваг та недоліків кожної стратегії, також наведено приклади їх застосування потужними світовими підприємствами [6] (табл. 2).

Високий рівень універсальності базових конкурентних стратегій, запропонованих М. Портером, є фундаментальною основою для більшості сучасних стратегій конкуренції.

Окрім класичних стратегій конкурентних переваг М. Портера, досить поширеною є також класифікація за Ф. Котлером, який бере за основу переваг маркетингову позицію підприємства на ринку та виокремлює чотири стратегії конкуренції [7] (табл. 3).

Існує велика кількість збанкрутілих компаній, або тих підприємств, впровадження стратегій на яких повністю не виправдало очікувань, не дивлячись на те, що всі умови для реалізації були дотримані. Це свідчить про те, що навіть найбільш вдале стратегічне планування не здатне протистояти непередбачуваним глобальним подіям, як наприклад COVID-19 або воєнні дії.

Висновки. Для підприємства велике значення має правильність вибору його стратегії, враховуючи досить високий рівень конкурентних відносин.

Аналіз принципів розробки конкурентної стратегії компанії McKinsey показав, що їх застосування може допомогти підприємству вирішити широке коло задач для досягнення стійкої позиції підприємства на ринку.

В результаті теоретичного аналізу видів конкурентних стратегій, враховуючи переваги та недоліки кожної стратегії, доведено, що вибір конкурентних стратегій залежить від спроможності підприємства протидіяти впливу основних конкурентних сил в певних умовах ринкової ситуації.

Детальний розгляд сутності основних конкурентних стратегій свідчить про їх подібність за багатьма складовими, тому кожна із стратегій конкуренції є фундаментально особливим підходом до отримання конкурентних переваг. Конкурентна боротьба на ринку ведеться різними методами на основі різних конкурентних стратегій в умовах співіснування і взаємного доповнення компаній різних типів.

Таблиця 2

Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером

Назва стратегії	Переваги застосування	Недоліки застосування	Приклади застосування
Цінового лідерства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення прибутку навіть якщо існує велика кількість конкурентів 2. Невисокий рівень витрат, що створює бар'єри для входу потенційних конкурентів 3. Зниження впливу ролі постачальників 4. Надання більшої варіативності та свободи дій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик застосування конкурентами аналогічної стратегії 2. Послаблення переваг стратегії внаслідок появи новітніх технологій 3. Занадто запізнїла реакція на зміни ринку через велику концентрацію на витратах 4. Поява непередбачуваних ситуація на ринку 	Американське автомобільне підприємство Ford Motor Company. На поч. ХХ ст. здобула цінове лідерство за рахунок обмеження кількості модельного ряду у виробництві автомобілів та впровадження новітніх технологій виробництва.
Диференціації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення високих бар'єрів для входу нових конкурентів 2. Створення унікальних характеристик та цінності товару 3. Висока прибутковість 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загроза встановлення непомірної ціни для покупців 2. Загроза створення копій та аналогів з боку конкурентів 3. Зміна характеру споживчч вподобань 	Вихід на світовий ринок японської марки автомобілів Lexus, що значно зменшив свого часу попит на автомобілі американського виробництва, що були лідерами в галузі на той час
Концентрації	Аналогічні розглянутим	<ol style="list-style-type: none"> 1. Більш високі витрати на виробництво товарів для ніші порівняно з тими, хто працює на весь ринок 2. Можливість появи більш вузької ніші всередині вже зайнятої ніші 	Danone

Джерело: складено авторами на основі [6]

Таблиця 3

Класифікація ринкових стратегій за Ф. Котлером

Вид стратегії	Характерні особливості
Ринковий лідер	Характерна для компаній, що є лідерами та займають найбільшу частку на ринку; встановлюють ціни та характер цінової політики, рівень маркетингу тощо. Саме вони встановлюють правила в галузі чи її сегменті.
Челенджер	Є наступними за ступенем впливу на ринок після лідерів, а основу свого стратегічного розвитку вбачають в отриманні першості за рахунок розширення частки на ринку. Для таких компаній характерна наступальна конкурентна стратегія. Найчастіше веде конкурентну боротьбу з трьома типами підприємств – лідером, таким самим челенджером або послідовником.
Послідовник	Компанію, що ведуть успішну діяльність в своєму сегменті ринку, проте мають на меті не завоювання нових ринкових часток, а закріплення позицій на вже існуючій. Слідкують за ринковими лідерами та переймають їх позитивні методи ведення діяльності. Компанії-послідовники є абсолютно не агресивними в плані ведення конкурентної боротьби. Основною перевагою застосування стратегії є відсутність ризиків впровадження певний методів діяльності, адже вони вже були впроваджені лідерами та довели свою ефективність.
Ринкова ніша	Функціонують на досить малими за розміром ринковими сегментами (ринкова ніша). Основна стратегія – це спеціалізація виробництва чи товарного асортименту на обмежене коло споживачів. Найбільш ефективна для невеликих підприємств.

Джерело: складено авторами на основі [7]

Список використаних джерел:

1. Кочетков В.М., Панасюк І.В. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності міжнародної компанії (на прикладі компанії PRICEWATERHOUSECOOPERS). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 62–66.
2. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Київ : Центр учбової літератури. 2011. С. 279.
3. Безус П.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936> (дата звернення: 25.10.2022).
4. Полюхович М.В. Основні принципи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789>.
5. 23579/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf (дата звернення: 26.10.2022).
6. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. Збірник наукових праць. 2014. С. 56–62. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf(дата звернення: 27.10.2022).
7. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / за ред. Бутко М.П. Київ : Центр учбової літератури. 2016. С. 106–108.
8. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 17. С. 402–412.

References:

1. Kochetkov V.M., Panasiuk I.V. (2022) Methodychni pidkhody do vyznachennia konkurentospromozhnosti mizhnarodnoi kompanii (na prykladi kompanii PRICE WATERHOUSE COOPERS) [Methodological approaches to determining the competitiveness of an international company (on the example of PRICEWATERHOUSECOOPERS)]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 2(88), pp. 62–66.
2. Dovhan L.Ie. (2011) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]: Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
3. Bezus P.I. (2017) Pryntsypy ta problemy rozrobky konkurentnykh stratehii rozvytku pidpriemstva [Principles and problems of developing competitive strategies for enterprise development]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936> (accessed 25 October 2022).
4. Poliukhovych M.V. (2020) Osnovni pryntsypy formuvannia konkurentnoi stratehii rozvytku pidpriemstva [The main principles of forming a competitive strategy for enterprise development]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia i praktyka*. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23579/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf> (accessed 26 October 2022).
5. Bondarenko S.M., Svyryniuk O.V. (2014) Analiz suchasnykh stratehii konkurentsii [Analysis of modern competition strategies]. *Zbirnyk naukovykh prats. Kyiv*, pp. 56–62. Available at: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf (accessed 27 October 2022).
6. Butko M.P. (2016) Stratehichniy menedzhment [Strategic management]: Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
7. Shchurko U.V. (2018) Pidkhody do formuvannia ta realizatsii konkurentnykh stratehii [Approaches to the formation and implementation of competitive strategies]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 17, pp. 402–412.