

**К.Ю. Величко**, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

**В.В. Шкуратенко** (*ХДУХТ, Харків*)

## **ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Питання щодо формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності є одним з ключових. Глобалізаційні процеси на міжнародному ринку стимулюють високий рівень конкуренції та посилюють вимоги до конкурентоспроможності підприємства. Досягнення сталого успіху на міжнародних ринках можливо лише за умов використання ефективної стратегії конкурентоспроможності. Дослідження конкурентних стратегій присвячені науковій праці Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, Дж. Стрикленд, Б. Санто, Г. Азоева, Ч. Кима, Р. Фархутдінов, Г. Гольдштейна, М. Круглова, О. Кузьміна, Н. Горбаль, А. Юданова, І. Піддубного, Л. Піддубної, З. Шершнева та ін. У наукових джерелах стратегії конкурентоспроможності класифікуються за різними ознаками, при цьому базовими є стратегіями конкурентоспроможності за М. Портером (табл. 1).

А.А. Томпсон і Дж. Стрикленд поділяють стратегії на наступальні та оборонні, а також розрізняють стратегії залежно від типу конкурентної переваги підприємства, стадії життєвого циклу галузі, функціонування підприємства на міжнародному ринку, та ін. [4]. К. Фрімен виділяє такі види стратегій міжнародної конкурентоспроможності, як: традиційна стратегія (в основі підвищення якості товарів); опортуністична стратегія (передбачає випуск суб'єктами товарів, які не потребують суттєвих витрат на НДДКР); імітаційна стратегія (полягає у придбанні нових технологій шляхом трансферту); оборонна стратегія (наукові дослідження не носять новітнього характеру, підприємства мають на меті не відставати від решти); залежна стратегія (використовується у малому бізнесі, який кооперується з великими підприємствами, досягаючи економії на різних витратах); наступальна стратегія (комерціалізація інновацій) [2]. Цікавою є стратегія «блакитного океану» Ч. Кима, сутність якої полягає у тому, аби відійти від конкуренції, створивши нові ринки. Б. Санто проділяє стратегії конкурентоспроможності залежно від застосування рівня інновацій (пасивна, наступальна, стагнаційна стратегії). [2].

**Таблиця 1 – Порівняльна характеристика основних стратегій конкурентоспроможності [3]**

| Стратегія найменших сукупних витрат  | Стратегія диференціації   | Стратегія фокусування  |
|--|---|--|
| <b>Сутність підходу</b>  |   |  |
| мета – бути виробником із найменшими в галузі витратами  | мета – надати своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів  | мета – концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку   |
| <b>Основа конкурентної переваги</b>  |   |  |
| спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів   | здатність запропонувати покупцям товар, відмінний від товарів конкурентів   | більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку  |
| <b>Умови формування</b>  |   |  |
| велика частка на ринку і дешева сировина; цінова еластичність попиту на продукцію; цінова конкуренція; галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації. | наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; різноманітна структура попиту на продукцію; нецінова конкуренція; нерозвиненість стратегії диференціації продукції. | урізноманітнення споживачів по цільовому використанню товару; відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку. |
| <b>Асортимент виробництва продукції</b>  |   |  |
| гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій  | багато різновидів товарів, можливості широкого вибору.  | асортимент для задоволення особливих запитів обраного сегмента ринку   |
| <b>Головний принцип організації виробничої діяльності</b>  |   |  |
| пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості товару   | пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців   | індивідуалізація товару для задоволення особливих запитів покупців ринку   |

Проте, найбільш відомою є класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером, який виділив стратегію ринкового лідера (для підприємств, що займають значу частку ринку, працюючи за трьома стратегічними складовими: розширення рику, підтримання позицій або поява нових продуктів); стратегію челенджера (для підприємств, які прагнуть досягти лідерства); стратегія послідовника (мета – зберегти свою позицію); стратегія нішера (обслуговування одного сегменту ринку) [1, с. 83].

На міжнародному ринку виділяють чотири різновиди стратегії:

- міжнародна – перенесення на закордонні ринки ключових компетенцій;

- мультиринкова – максимальна адаптація до потреб місцевого національного ринку;

- глобальна – здійснення ефективної діяльності та збільшення прибутковості через зменшення витрат. Ефективність даної стратегії залежить від того, наскільки підприємство прагне мінімізувати витрати;

- транснаціональна – спрямована на досягнення двох ключових цілей – одночасного скорочення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту [1, с. 166].

Таким чином, існує значна кількість стратегій міжнародної конкурентоспроможності, які класифікуються за різними ознаками та впроваджуються підприємствами залежно від ступеня стандартизації бізнесу, ринкової частки, наявності ключових компетенцій та конкурентних переваг, тощо. Проте, головною метою обраної стратегії є адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та можливість ефективного використання наявних компетенцій.

#### **Інформаційні джерела:**

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.

2. Немцов В.Д., Довгань А.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ТОВ «УВПК «Ексоб», 2015. 220 с.

3. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / пер. з англ. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с.

4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб-ник для вузов / пер. с англ. Москва: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2015. – 164 с