

УДК: 658.005.332.4

DOI: 10.31359/2312-3427-2019-4-1-165

Д.М. Векслер, аспірант

Луганський національний аграрний університет, м. Харків, Україна

## ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ І ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено види конкурентних стратегій і окреслено шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено поняття «конкурентна стратегія підприємства», розглянуто такі види конкурентних стратегій: диференціація, лідирування на основі зниження витрат (цін) та фокусування; виділено їх характерні ознаки.*

**Ключова слова:** конкурентна стратегія, конкурентоспроможність підприємства, конкуренція, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** При виявленні та оцінюванні основних конкурентів підприємству необхідно розробляти конкурентні стратегії, за допомогою яких воно зможе отримати конкурентні переваги, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відображає специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі. Тому питання виділення загальних видів конкурентних стратегій і виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства є досить актуальними на сьогодні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці вивчення питань конкурентних стратегій і шляхів підвищення конкуренції підприємства присвячено наукові роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, Г. Азоєв, І. Ансофф, Ю. Іванов, М. Портер, М. Саєнко, А. Томпсон, А. Стрікленд, Н. Трен'єв, А. Філатов, З. Шершньова та інші вчені [1–10]. Однак не достатньо дослідженими залишаються питання щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз видів конкурентних стратегій і виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення поставленої мети

розглянуто такі види конкурентних стратегій: лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціація та фокусування.

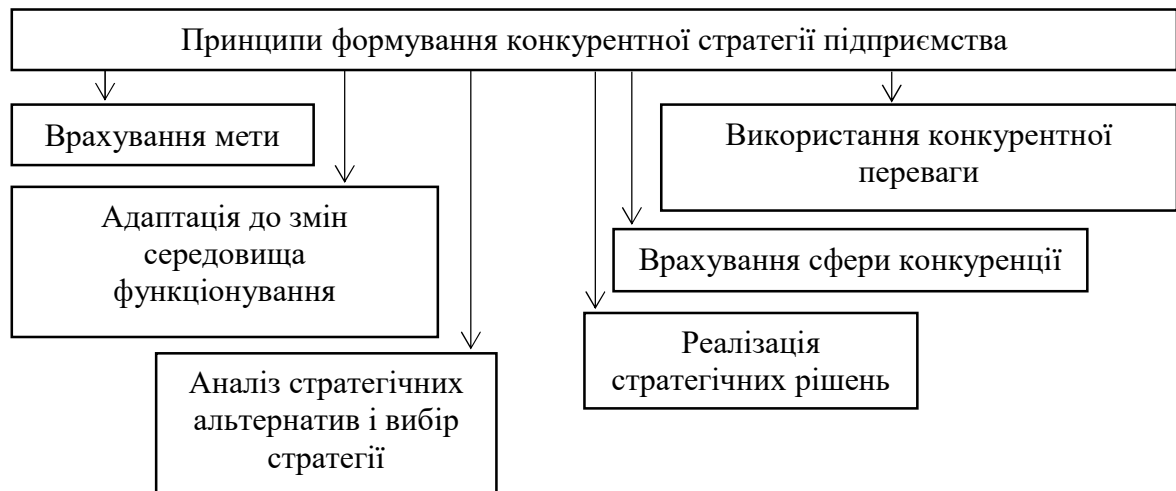
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегія конкуренції сама по собі являє основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія відображається на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» узагальнені і наведені в табл. 1.

### 1. Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія підприємства»
Г. Азоєв	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [1].
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [2].
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»[3].
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [5]
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [6].
А. Томпсон, А. Стрікленд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [8].
Н. Тренюв	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності»[9].
А. Філатов	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [1].
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [10]

Розглянувши різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства», можна виділити такі його

синоніми: план дій; програма заходів; ділова стратегія; бізнес-стратегія; базова стратегія. Таким чином, конкурентну стратегію підприємства, на нашу думку, потрібно розглядати як чітку концепцію дій, яка направлена на утримуванні найвигіднішої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування стійкої конкурентної переваги. За результатами аналізу запропонованих науковцями визначень поняття «конкурентна стратегія підприємства» автором сформовано принципи, за якими розробляють конкурентну стратегію підприємства (рисунок).



### Принципи формування конкурентної стратегії організації

Можна виділити такі групи стратегій: загальні; загальні конкурентні; продуктово-товарні; функціональні; ресурсні. Управління конкурентною поведінкою підприємства базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період. Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання запропонованих стратегій (табл. 2) [1; 2].

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найбільш логічною видається така послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

## 2. Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера) [1–5]

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
1	2	3
1. Лідирування на основі зниження витрат (цін)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</li> <li>– Маркетингові особливості: «розрахункові ціни - низькі витрати».</li> <li>– Стандартизована продукція: обмеженість вибору.</li> <li>– Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін, дохід за рахунок зростання обсягів продажу, зниження постійних витрат на одиницю продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) – ризик втратити перевагу. Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій.</li> <li>– Необхідність додаткових витрат на реконструкцію масового виробництва.</li> <li>– Інвестиційне зростання витрат, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника.</li> <li>– Зниження витрат на інновації.</li> <li>– Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</li> </ul>	
2. Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</li> <li>– Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших».</li> <li>– Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги).</li> <li>– Різноманітні інновації.</li> <li>– Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</li> <li>– Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привабливість диференціації може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, дорого коштує.</li> <li>– Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку.</li> </ul>

<i>Продовження табл. 2</i>		
1	2	3
3. Фокусування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</li> <li>– Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</li> <li>– Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання.</li> <li>– Конкурентні переваги захищаються: а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку або б) поглибленою диференціацією.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).</li> <li>– Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).</li> </ul>

3. Використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Базовими принципами формування конкурентної стратегії є:

- принцип ринкової орієнтації;
- принцип цільової спрямованості;
- принцип комплексності;
- принцип багатоваріантності;
- принцип інтерактивності;
- принцип гнучкості;
- принцип реалістичності [3].

Розглянемо запропоновані стратегії «лідирування на основі зниження витрат (цін)», «диференціації» та «фокусування» більш детально.

### 1. Стратегія «лідерування на основі зниження витрат (цін)».

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію. Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Перевагами стратегії, яка розглядається, є [4]:

– для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція;

– для споживачів – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника;

– для постачальників – більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари, еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил за М. Портером (відповідно до його «моделі галузевої конкуренції») і спроможні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат [1; 5].

Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли [6]:

– попит є еластичним за ціною;

– у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;

– є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;

– більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;

– покупці несуть незначні додаткові витрати в разі зміни продавця; найбільш уперті покупці роблять покупку за найкращою ціною.

**2. Стратегія диференціації.** За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Так, диференціація може проявлятися [7]:

– у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями тощо);

– різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірмове обслуговування, індивідуальні майстри тощо);

– забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і тощо);

– інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);

– широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої); – унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця). Відмітимо, що перевагами диференціації є [8]:

– для конкурентів – підприємство має переваги, оскільки захищене від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

– для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність;

– для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості;

Зазначимо, що лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо [2; 9]:

– існує багато способів диференціації продукту (послуги);

– різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;

– є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;

– стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;

– є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Крім того, використання стратегії диференціації пов'язане з певними ризиками [8]:

- високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

- споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

- поява продуктів, які кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим.

Стратегія диференціації за умови правильного її застосування створює сприйнятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації.

**3. Стратегія фокусування.** Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку. Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб [2; 7].

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, який обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно [6].

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

- можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;

- більша залежність підприємства від прихильностей і зміни потреб споживачів;



– «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо;

– запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

**Висновки.** У роботі здійснено аналіз видів конкурентних стратегій і виявлені шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Було розглянуто такі види конкурентних стратегій як лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціація та фокусування, виявлено шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що залежно від конкурентної позиції підприємства обирають ту чи іншу лінію поведінки – лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціація чи фокусування, яке знаходить вираження в орієнтації стратегічного набору, певного позиціонування на ринку.

Отже, проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки тісно пов'язана з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Основним елементом цієї системи виступають конкурентні стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

-подолання негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства формуванням захисту проти них;

-використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

-забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень - їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів сфер діяльності організаційно-правових форм. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку.

Кожне підприємство визначає свою конкурентну позицію на ринку самостійно. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в конкретний

момент його існування на певній фазі його економічного розвитку являє собою складну задачу, тому що необхідно оцінити комплекс показників, що характеризують всі напрямки діяльності підприємства і формують рівень його конкурентоспроможності. Для кожного окремого випадку є відповідні рекомендації щодо поведінки підприємств та покращення свого стану, щодо необхідних організаційних змін для підвищення або утримання високого рівня конкурентоспроможності.

### **Бібліографічний список.**

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическоеуправление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
4. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова; Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. – 276 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
7. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А.Н. Тищенко и др.-Х.: Инжэк, 2007. – 375 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
9. Тренев Н.Н. Стратегическоеуправление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Рябуха М.С. Конкуренція як категорія ринкових відносин та конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень/ М.С. Рябуха, А.Є. Цицоріна // Вісник ХНАУ. - 2007. -№ 6 / Харк. нац. аграр. ун-т. - Харків, 2007.-С 96-100.

**Д.М. Векслер. Виды конкурентных стратегий и пути повышения конкурентоспособности предприятия.** В статье исследованы виды конкурентных стратегий и намечены пути повышения конкурентоспособности предприятия. Определено понятие «конкурентная стратегия предприятия», рассмотрены следующие виды конкурентных стратегий: дифференциация, лидерство на основе снижения издержек (цен) и фокусирования; выделены их характерные признаки.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, конкурентоспособность предприятия, конкуренция, конкурентоспособность.

**Veksler D.M. Types of competitive strategies and ways of improving the competitive capacity of an enterprise.** In contrast to the generally accepted, the types of competitive strategies were considered in the article and the issues of increasing the competitiveness of processing enterprises were investigated as well. The subject of the research is the methodology of methods of increasing the competitiveness of the processing enterprises. The object of the research is the process of increasing the competitiveness of the processing enterprises. The goal of the article is the analysis of the types of competitive strategies and identification of the ways of competitiveness increasing of an enterprise. To achieve this goal, the following types of competitive strategies are considered: the leadership at the basis of cost (price) reduction, differentiation and focus. The following methods are used in the article: system approach, analysis and synthesis, graphic method.

The result of the research. As a result of providing of the research with the goal of determining the essence of the concept the definitions of different authors were investigated in the article. It is proposed to consider the concept of "competitive strategy of an enterprise" as a clear concept of actions, which is aimed at maintaining the most advantageous competitive position in the market by forming a stable competitive advantage. The obtained results of the research allowed to form the principles according to which enterprises develop competitive strategies, the advantages and risks of implementing of each were investigated. It is necessary for enterprises to take into account the current market situation and use the following strategies of competitiveness increase: the leadership at the basis of price reduction, differentiation and focus.

**Keywords:** competitive strategy, competitive capacity of an enterprise, competitive environment, competitiveness.

*Стаття надійшла до редакції: 21.09.2019 р.*