

УДК 339.137.2 "313":334 7.012.42

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**І. М. Труніна**

Східноукраїнський національний університет імені В. Даля  
квартал Молодіжний, 20А, м. Луганськ, 91034, Україна. E-mail: alkuba1@ukr.net

Залежно від задач і стратегії суб'єктів підприємницької діяльності здійснюється вибір конкурентної стратегії для підвищення ефективності всіх ланок управління. У статті досліджуються системи критеріїв оцінювання щодо посилення конкурентного становища організацій, що ставить суб'єкти підприємницької діяльності перед необхідністю розробки основних підходів до процесу реалізації стратегії і врахування її наслідків для можливих подальших перспектив розвитку. Такого роду діяльність вимагає більш логічної послідовності розроблення та реалізації конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності, що не можливо досягти без використання управлінських технологій.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, віолентна стратегія, стратегія фокусування, комутантна стратегія, експлерентна стратегія.

## ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**И. М. Трунина**

Восточноукраинский национальный университет имени В. Даля  
квартал Молодежный, 20А, г. Луганск, 91034, Украина. E-mail: alkuba1@ukr.net

В зависимости от задач и стратегии субъектов предпринимательской деятельности осуществляется выбор конкурентной стратегии для повышения эффективности всех звеньев управления. В статье исследуются системы критериев оценивания по усилению конкурентного положения организаций, что ставит субъекты предпринимательской деятельности перед необходимостью разработки основных подходов к процессам реализации стратегии и учета ее последствий для возможных дальнейших перспектив развития. Такого рода деятельность требует логической последовательности разработки и реализации конкурентной стратегии субъекта предпринимательской деятельности, что невозможно достичь без использования управленческих технологий.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, виолентна стратегія, стратегія фокусування, комутантна стратегія, експлерентна стратегія.

**АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ.** Високий рівень конкурентоспроможності є стратегічним завданням діяльності підприємства, для досягнення чого необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок його системи управління. Проте управління конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності не еквівалентне діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а є однією з гілок «дерева цілей» загального управління і містить функції, пов'язані з розробленням і реалізацією стратегії конкурентоспроможності. Отже, основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності є розроблення та реалізація стратегії конкурентоспроможності. Поняття «стратегія» (від грец. «strategia» – мистецтво ведення війни) трактують, зокрема, як «визначення основних довгострокових цілей підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення», «набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності», «створення унікальної і вигідної пропозиції, яка передбачає певний набір видів діяльності», «методику досягнення головної мети»; «уміння планувати, керувати» тощо.

Протягом останніх десятиліть стратегічне планування набирає щоразу важливішого значення у зв'язку з конкурентними, технологічними, економічними й соціально-культурними змінами. На сучасному етапі можна виділити такі особливості стратегічного планування на підприємствах: зростання значення стратегій із посиленням динамічності середовища, збільшенням масштабів діяльності і ускладненням координування діяльності різних під-

систем; необхідність забезпечення гнучкості стратегій у зв'язку зі швидкими змінами зовнішнього середовища; підвищення вимог до достовірності стратегій внаслідок посилення невизначеності та ризику їхньої реалізації; ускладнення методик формування стратегій із посиленням науково-технічного прогресу, збільшенням масштабів діяльності; посилення обмеженості ресурсів, що вимагає їхньої оптимізації при плануванні.

Метою даної роботи є дослідження основних підходів до формування конкурентної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності.

**МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ.** Стратегії підприємств класифікують за різними ознаками, основними серед яких є: рівень управління (рівень прийняття рішень), стадія життєвого циклу підприємства, концепція досягнення конкурентних переваг, галузева позиція підприємства, ступінь агресивності поведінки підприємства в конкурентній боротьбі.

Найпоширенішим є поділ стратегій за рівнем управління на підприємстві. У більшості літературних джерел констатують, що стратегії доцільно розробляти для трьох основних рівнів стратегічного управління: корпоративного (загальнофірмового) рівня (на якому формується корпоративна стратегія); рівня стратегічно-господарських підрозділів (формується бізнес-стратегія); функціонального рівня (формується функціональна стратегія).

Стратегії вищих рівнів – корпоративну та бізнес-стратегію – ще називають загальними, на відміну від функціональних стратегій, що формуються на нижчих рівнях. До основних функціональних стратегій

відносять виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансову стратегію, конкурентну стратегію, стратегію управління персоналом тощо.

Стратегії різних рівнів мають формуватися системно й динамічно, складати єдину систему, адже корпоративна стратегія – це результат функціональних, її можна реалізувати тільки при інтеграції функціональних сфер, тобто вона є і об'єднувальним механізмом, і кінцевим результатом планування. Разом із тим, відносна важливість різних функціональних сфер різна у різних підприємств і залежить від сформованих стратегій вищих рівнів, тобто тут спостерігається зворотний зв'язок [1].

З погляду обґрунтування й розвитку конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, має сенс також класифікація стратегій, виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом:

- корпоративна стратегія (загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій у різних галузях діяльності і підходів щодо управління справами компанії);

- ділова (конкурентна) стратегія (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довготривалі конкурентні переваги);

- функціональна стратегія (належить до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності);

- операційна стратегія (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціативах і підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість) [2].

Конкурентну стратегію чи стратегію конкурентоспроможності відносять до загальних, хоча для її реалізації необхідно розробляти й відповідні функціональні стратегії.

Існують різні підходи до формування стратегій. Так, М. Портер виділяє стратегії мінімізації витрат, диференціації та концентрації; Г. Азоев – стратегії зниження собівартості, диференціації продукції, сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку; М. Трейсі й Ф. Вірсема – стратегії виробничої досконалості. Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер.

Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах: лідирування в зниженні витрат (цін), диференціація, фокусування.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства [4]. Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» [4] загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, які сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Сутність конкурентних стратегій за М. Портером можна відобразити у вигляді матриці (рисунок 1) лідерства за товаром і близькості до споживача; Г. Кроф і М. Кусумано виділяє стратегії збільшення обсягів виробництва, копіювання і дроблення; А. Томпсон та А. Стрикленд, А. Юданов – віолентну («силову»), патіентну (нішову), комутантну (приспосовницьку) і експлерентну (піонерську) стратегії; Х. Вільдеман виділяє стратегії залежно від ринкових умов та факторів конкурентоспроможності (таблиця 1), а Р. Фатхутдінов – залежно від особливостей конкуренції на ринках покупців і продавців [12].

Таблиця 1 – Тест-таблиця Х. Вільдемана для визначення стратегії конкурентоспроможності залежно від факторів конкурентоспроможності та особливостей ринку

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціації	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 в нововведеннях	++	++	+

Умовні позначення: ++ – фактор має велике значення для цього типу стратегії; + – середнє значення; 0 – невелике значення.

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови,

оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або

зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку.

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 й 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 ве-

ликомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія направлена на зниження інших показників конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо [5].

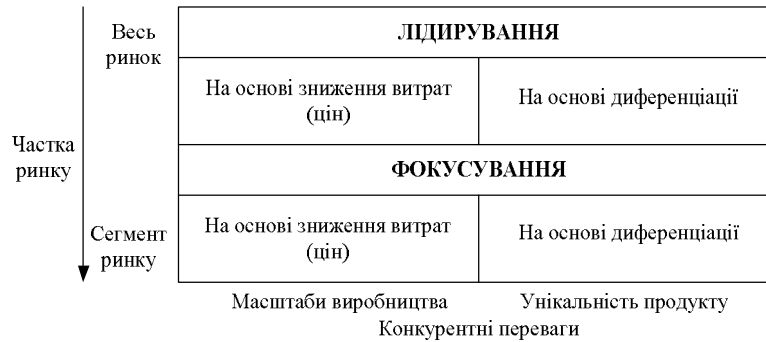


Рисунок 1 – Конкурентні стратегії підприємства за М. Портером [4]

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

- 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.

Лідерування за допомогою низьких цін/витрат пов'язане, водночас, з певними ризиками:

- ризик «технологічного прориву» зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і вираш в ефективності;
- ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;
- поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.
- насичення ринку в разі зміни потреб.

Стратегія диференціації: за своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами, наприклад, диференціація може проявлятися:

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями тощо);
- різноманітні послуги, що надаються після продажу (гарантійне обслуговування, індивідуальні майстри тощо);

- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін тощо);
- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
- надійність і безпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідерування в методах виготовлення, якості і екологічності виробництва та споживання (у тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування тощо);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Лідерство в диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами й це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти й що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

Є можливість конкурувати за одним ключовим товаром, здійснюючи основну диференціацію

навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

а) реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);

б) здійснюється прив'язка споживача до фірми-виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника (у тому числі, товару-замінника).

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

1) 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);

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

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим.

Стратегія фокусування: зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). 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.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирівання у зниженні витрат (цін)» і «лідирівання у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Така стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп

покупців, які мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;

- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;

- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті.

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

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

2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів;

3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент зарахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо;

4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом [3].

Згідно з іншою класифікацією можна виділити ще чотири конкурентні стратегії підприємства (таблиця 2).

Віолентна («силова») стратегія – стратегія домінування на великому ринку, орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а також на зниження ціни продажів. Це досягається організацією масового виробництва товарів середньої якості, що цілком влаштовують масового покупця. Такої стратегії дотримується багато великих компаній. Товар виробляється ними в різноманітному асортименті, часто оновлюється, що в поєднанні з його добротністю й доступністю за ціною дає можливість залучити широкі верстви покупців. Цьому сприяє проведення великих рекламних компаній.

Патієнтна (нішова) стратегія – орієнтована на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть ухилитися від прямої конкуренції з провідними компаніями й знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів. Вони добре доповнюють віолентів, тому що вносять на ринок різноманітність, вишукують й активно формують специфічні потреби. Вузька спеціалізація патентів дозволяє їм забезпечити високий науково-технічний рівень виробництва й високу кваліфікацію персоналу. Такої стратегії дотримуються менші (порівняно з віолентами), середні й дрібні фірми.

Комутантна (приспосувальна) стратегія – спрямована на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних, часто мінливих потреб. Дрібні фірми, що дотримуються цієї стратегії, звичайно не мають у розпорядженні ефективного устаткування й науково-технічних заділків, але мають гарних майстрів «на всі руки», завдяки чому вони швидко пристосовуються до потреб ринку.

Таблиця 2 – Стратегії конкуренції на товарному ринку [6]

Фактори конкуренції	Тип стратегії			
	Віолентна («силова»)	Патієнтна (нішова)	Комутантна (приспосувальна)	Експлерентна (піонерська)
Сутність стратегії	Домінування на великому ринку	Домінування у вузькому сегменті ринку	Задоволення нестандартного попиту на локальному ринку	Прищеплювання попиту на принципово нові товари
Масштаб компанії	Великі	Великі, середні, дрібні	Дрібні	Середні, дрібні
Фундаментальні особливості компанії	Відносно малі витрати виробництва, широкомасштабні НДР, розвинута збутова мережа, великі рекламні кампанії	Вузька спеціалізація, певне коло споживачів, нестандартна продукція	Локальний масштаб бізнесу, проста продукція, неспеціалізоване виробництво, конкретний клієнт	Пошук перетворювальних рішень, підвищений ризик, впровадження радикальних нововведень
Характеристика товару й попиту	Порівняно дешевий товар, середня якість, масовий попит	Унікальний товар, висока якість, обмежений попит, висока ціна	Висока гнучкість виробництва, невеликі обсяги виробництва, локальний попит	Безперервне відновлення товару, розрахунок на прищеплювання потреб і зростання попиту
Фактори конкурентної боротьби	Висока продуктивність	Приспосованість до особливого ринку	Гнучкість реакції, численність продавців	Лідерство в нововведеннях

Експлерентна (піонерська) стратегія орієнтована на радикальні нововведення й прищеплювання нових потреб і попиту на принципово нові товари. Така стратегія властива постіндустріальній епосі й підприємницькій реакції на зміни ринку. Реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки. Такій стратегії властивий високий ризик невдачі (запропонований товар не знаходить споживача) або високі доходи у випадку удачі.

Отже, як видно з результатів проведених досліджень, в економічній літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще за

все спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості й ресурси. Зведемо існуючі, найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій підприємницької діяльності, у таблицю 3 для можливості їхнього більш детального аналізу й порівняння.

Зазначені стратегії зовсім не виключать одна одну. Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком. Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рисунок 2) [2].



Рисунок 2 – Система конкурентних стратегій підприємств

Під конкурентною стратегією суб'єкта підприємницької діяльності розуміється свідомий вибір напрямку діяльності та способів його досягнення з метою надання споживачеві унікального сполучення споживчої вартості товарів і послуг, які виробляються підприємством. Ці дії ґрунтуються на стійкій конкурентній перевазі, яка є тим базисом, на якому будується успішний бізнес. Стійка конкурентна перевага – це тривала вигода застосування певної стратегії, яка створює унікальну споживчу вартість та заснована на унікальній комбінації

внутрішніх ресурсів і спроможностей, які не можуть бути скопійовані конкурентами. Вона дає змогу бізнесу підтримувати й посилювати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати власну конкурентоспроможність протягом тривалого часу.

Відповідно до авторського визначення, конкурентна стратегія суб'єкта підприємницької діяльності спрямована на досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом завоювання й утримання споживачів. Способи забезпечення цих процесів можна систематизувати таким чином (таблиця 3).

Таблиця 3 – Систематизація способів забезпечення конкурентної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності

Доступ до конкуренції	Стратегії виживання	Стратегії завоювання лідерських позицій
<i>Завоювання й утримання споживачів</i>		
Ринкова цінність	Цінова перевага	Створення нової цінності
Стратегії маркетингу	Масовий маркетинг	Диференціація
Задоволення споживачів	Обслуговування покупців	Створення стійких відносин зі споживачем
Інновації продукту	Нові атрибути, розширення ліній	Нові категорії продуктів, нові бренди
<i>Створення стійкої конкурентної переваги</i>		
Стратегії зростання	Нарощування ресурсів	Нарощування спроможностей
Інновації	Лінійні, поступові	Системні, радикальні
Інновації процесів	Функціональні	Системні
Інновації бізнесу	Вдосконалення бізнес-моделі підприємства	Створення нових бізнес-моделей

Одним з найважливіших етапів формування конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності є розроблення системи критеріїв оцінювання як процесу реалізації стратегії, так і наслідків її реалізації. Низка робіт науковців – І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, Ю. Іванова та ін., присвячена проблемі визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив та доцільності реалізації конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності. У цьому сенсі особливо слід відмітити роботу Ю. Іванова [7], який зробив акцент на визначенні індикаторів, що дають змогу кількісно оцінити вірність вибору можливих стратегічних альтернатив

У рамках реалізації стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування Ю. Іванов виділяє виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові критерії та відповідні їм індикатори.

Перейдемо до узагальнення чинників та умов, врахування яких у процесі розроблення та реалізації конкурентної стратегії є необхідним. Зокрема, формуючи конкурентну стратегію, слід враховувати такі чинники:

- переваги та недоліки існуючої конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності, хоча при цьому можливі такі складності: інформація для оцінювання конкурентної стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії [7];

- потужність впливу п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);

- розміри та сферу діяльності суб'єкта підприємницької діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);

- динамічні характеристики ринку (новий швидко зростаючий ринок, ринок у період уповільнення зростання, ринок у період застою) з метою адаптації конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності до особливостей різних етапів життєвого циклу [7];

- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидко зростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках) [8; 10];

- конкурентний статус суб'єкта підприємницької діяльності, ступінь його домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для аутсайдера ринку; підприємств, які мають слабку й сильну конкурентні позиції; лідера ринку [7; 8];

- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дає можливість виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які відіграють підприємства на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника й підприємства, що обслуговують ринкову нішу [8].

За час свого існування підприємство – суб'єкт підприємницької діяльності проходить чотири стадії своєї ринкової орієнтації: орієнтація на товар (звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів); орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам [9]. У наш час при розробленні конкурентних стратегій суб'єкти підприємницької діяльності мають бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Незалежно від своєї конкурентної позиції, суб'єкти підприємницької діяльності мають:

- уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;

- спостерігати за споживачами й шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Розроблення конкурентної стратегії та необхідність її коригування під час реалізації має базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не найголовнішу роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [11].

Успіх реалізації розробленої конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінювання виконання рішень відповідно до стратегічного плану й ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінювання успішності конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондовіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії [11]. Результатом проведеного аналізу може бути перегляд конкурентної стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

**ВИСНОВКИ.** Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною є така послідовність розроблення та реалізації конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності [11]:

1. Визначення прийнятної конкурентної стратегії

формування конкурентних переваг.

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

3. Використання стратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація конкурентної стратегії, яка має супроводжуватися систематичним оцінюванням та аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

Таким чином, розробка ефективної конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідності врахування всіх важливих аспектів такого вибору. Тому подальшим кроком дослідження має стати розроблення моделі ефективного вибору конкурентної стратегії суб'єкта підприємницької діяльності, що враховує цілу низку чинників, що дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дасть змогу сформувати конкурентну стратегію суб'єкта підприємницької діяльності та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов / Г. Л. Азоев. – М.: ГАУ, 1995. – 80 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: [монографія]. – К.: КНЕУ, 2004. – С. 104–105.
4. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 451 с.
5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
6. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організація) / І. Ю. Сіваченко. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 186 с.
7. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф.

Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – ІНЖЕК, 2006 – 384 ст.

8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – ЮНИТИ-1998. – 577 с.

9. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності [монографія] / Ірина Михайлівна Труніна. – Харків: Вид-во «Точка», 2013. – 436 с.

10. Труніна І. М. Проблемы и перспективы разви-

тку підприємницької діяльності в Україні / І. М. Труніна, А. В. Могилевська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2009. – № 9(139). – С. 150–155.

11. Труніна І. М. Конкурентна складова зовнішнього середовища підприємницької діяльності / І. М. Труніна // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 235. – С. 86–88.

12. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

## **BASIC APPROACHES TO FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGY OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES**

**I. M. Trunina**

East-Ukrainian V. Dal National University

kvartal Molodizhnyi, 20A, Luhansk, 91034, Ukraine, E-mail: alkuba1@ukr.net

The choice of competitive strategy for improved efficiency of all management links is made depending on the problems and strategy of entrepreneurship entities. The research concerns systems of criteria for estimation of improvement of competitive state of organizations, which makes it necessary for entrepreneurship entities to work out basic approaches – the process of realization of the strategy and its consequences for further possible development prospects. Such activity requires more logical sequence of working out and realization of competitive strategy of the entrepreneurship entity, which is impossible to be gained without application of management technologies.

**Key words:** competitiveness, violent strategy, focusing strategy, commuting strategy, explanation strategy.

### **REFERENCES**

1. Azoiev, G. L. (1995), *Analiz deyatelnosti konkurentov* [Analysis of competitors' activity], GAU, Moscow, Russia.

2. Azoiev, G. L. (2000), [Competitive advantages of the company], Company "Tipografiya "NOVOSTI", Moscow, Russia.

3. Antoniuk, L. L. (2004), *Mizhnarodna konkurentospromozhnist krayin: teoriya ta mexanizm realizaciyi: monografiya* [International competitiveness of countries: theory and mechanism of realization: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Porter, M. (1997), *Strategiya konkurenciyi i metodyka analizu galuzej i diyalnosti konkurentiv* [Competitiveness strategy and methods of the analysis of branches and competitors' activity] Osnovy, Kyiv, Ukraine.

5. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnyya konkurentcia* [International competitiveness] Mezhdunarodnyie otnosheniia, Moscow, Russia.

6. Sivachenko, I.Yu. (2003), *Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnisty pidpryyemstva (organizaciyi)* [Management of the international competitiveness of the enterprise (organization)], CUL, Kyiv, Ukraine.

7. Ivanov, Yu. B., Tyshchenko, O. M. (2006), *Teoretychni ovnovy konkurentnoyi strategiyi pidpryyemstva* [Theoretical fundamentals of competitive strategy of the enterprise], INZHEK, Kharkiv, Ukraine.

8. Tompson, A. A. (1998), *Strategicheskyy menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizaciyi strategiyi* [Strategic management. The art of development and realization of a strategy], YUNITI, Moscow, Russia.

9. Trunina, I. M. (2013), *Zabezpechennya konkurentospromozhnosti subyektiv pidpryyemnychzkoyi diyalnosti* [Provision of competitiveness of entrepreneurship entities: monograph], Publishing House "Tochka", Kharkiv, Ukraine.

10. Trunina, I. M. (2009), "Problems and prospects of development of entrepreneurship in Ukraine" *Herald of East-Ukrainian Volodymyr Dal National University*, no. 9(139), pp. 150–155.

11. Trunina, I. M. (2012), "Competitive component of the external environment of entrepreneurship activity" *Kultura narodov Prichernomoriia*, no. 235, pp. 86–88.

12. Fathutdinov, R.A. (2000), *Konkurentosposobnost: ekonomyka, strategiya, upravlenye* [Competitiveness: economy, strategy, management], INFRA, Moscow, Russia.

Стаття надійшла 02.12.2014