

УДК 658.005.332

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Вербівська Л.В., Судук І.В.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Узагальнено наукові підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність» та досліджено основні конкурентні стратегії підприємства й принципи їх формування. Розроблено основні рекомендації по удосконаленню діючих конкурентних стратегій. Визначено умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства в динамічному ринковому середовищі. Розроблено рекомендації щодо створення ефективної конкурентної стратегії. Запропоновано класифікацію основних стратегічних показників, що впливають на вибір конкурентоспроможної стратегії та забезпечують довготривалий успіх підприємства на ринку. Визначено основні елементи стратегії забезпечення конкурентоспроможності на основі надбання конкурентних переваг та вибору стратегічних альтернатив. Запропоновано використання похідних стратегій, розроблених на основі діючих базових стратегій з використанням ситуаційного проектування, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна стратегія, похідні стратегії, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. В розвинутих країнах конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту й отримання прибутку.

Основним завданням для підприємства у сучасному ринковому середовищі є створення та довгострокове утримання певних конкурентних переваг – тих унікально відчутних та невідчутних активів, якими володіє фірма. Наявність таких переваг перед іншими підприємствами формується за рахунок конкурентної стратегії підприємства, яку підприємство реалізує у процесі своєї діяльності. Ключовим завданням ефективною стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства як комплексна стратегія його діяльності є проведення довгострокових програм дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямованих на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи формування конкурентоспроможності підприємств та конкурентних стратегій є предметом уваги багатьох вчених-економістів – Р. Фатхутдінова, Г. Азоева, В. Попова, Е. Вогеля, Ф. Котлера, Е. Ворнера, М. Познера, М. Портера, Дж. Стренда, Е. Хекшера, З. Шершньової, В. Андріанова, Ю. Куренкова, В. Сіденка, С. Соколенка, О. Онищенко, М. Маліка, П. Макаренка, І. Червена, І. Євчука, Л. Мельника, П. Саблука, А. Стельмащук, О. Школьного, О. Шпичака та ін. Кожен науковець по своєму пропонує визначення поняття і подає власне розуміння процесу формування конкурентоспроможної стратегії, проте важко сформулювати єдине універсальне твердження та визначити ідеальний процес і принципи фор-

мування ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Подальшого та більш ґрунтовного розвитку потребують дослідження та обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності конкурентоспроможності, а також вивчення основних конкурентних стратегій підприємства й основних принципів їх формування. Адже кожне підприємство, яке намагається якнайдовше утримати своє лідерське положення на ринку при цьому більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку, володіти конкурентними перевагами, такими як якість товару, споживчими властивостями, цінами, перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту намагається сформулювати свою власну ідеальну на їх погляд стратегію конкурентоспроможності. Тому нагальним для сьогодні є необхідність розробляти кожному підприємству власну адаптовану до конкретних умов господарювання і функціонування ринку стратегію забезпечення конкурентоспроможності.

Формулювання цілей статті. Для кожного підприємства, що хоче стабільно функціонувати на ринку постає необхідність у розробці основних рекомендацій по постійному удосконаленню діючих конкурентних стратегій. Формувати дану стратегію підприємство повинно на основі стратегічних показників, що найбільше впливають на вибір конкурентоспроможної стратегії та забезпечують довготривалий успіх підприємства на ринку. Для цього підприємство повинно використовувати надбані в процесі діяльності конкурентні переваги й обирати напрямок діяльності поміж стратегічних альтернатив розвитку. Можна використати діючі базові стратегії, але при умові так званого ситуаційного проектування, яке повинно спрямовувати підприємство на адаптацію до змін динамічного ринкового середовища, зміцнюючи тим самим його довгострокову конкурентну позицію на ринку. Для цього постає необхідність узагальнити наукові підходи щодо визначення поняття конкурентоспроможності та стратегії

забезпечення конкурентоспроможності. При формуванні даної стратегії доцільно розробити рекомендації по постійному удосконаленню діючих стратегій на основі використання надбаних конкурентних переваг, а також доцільно визначити основні принципи та умови її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо. В загальному вона характеризує показники собівартості, рентабельності продукції, прибутковості, оборотності, ділової активності, ліквідності та продуктивності праці тобто ефективності. Деякі науковці конкурентоспроможність підприємства вбачають у відносній характеристиці, яка відображає ступінь відмінності розвитку організації від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів, а також можливості і динаміці пристосування організації до умов ринкової конкуренції [8, с. 78].

На сьогодні не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкурентія», але перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII століття. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом, яким визначено поняття конкуренції як принципу «невидимої руки». Саме він визначив основні умови ефективної конкуренції, розробив механізм конкуренції, який об'єктивно зрівноважує галузеву норму прибутку. Основою економічного учення А. Сміта став принцип вільної конкуренції, оскільки він вважав, що лише при вільному пересуванні капіталу, товарів, грошей, людей ресурси суспільства можуть бути використані оптимально [9, с. 275].

Згідно визначення Г. Азоева, конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресур-

сами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1, с. 46].

Зав'ялов П.С., розглядає конкурентоспроможність підприємства як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [16, с. 118].

Як показали дослідження, не існує ідеального визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», думки вчених відносно термінології конкурентоспроможності значно розходяться. Відсутній прийнятний набір показників, який може бути покладений в основу методики визначення конкурентоспроможності підприємства. Більш того, в переважній більшості випадків не вдається встановити фактори, через які в рівній конкурентній боротьбі одні підприємства процвітають, а інші – потерпають від краху. Дане питання ще не в достатній мірі вивчено як вітчизняними так і зарубіжними вченими. Тлумачення даного поняття відрізняються та є різноманітними і багатограними, автори визначають його по своєму, що можна відобразити у таблиці 1.

Необхідним є узагальнення та подання комплексного визначення конкурентоспроможності підприємства як сукупності характеристик підприємства, здобутих у результаті практичної діяльності, що є значно кращими у порівнянні з іншими підприємствами та приносять підприємству найвигодніші умови діяльності у боротьбі за покупця, за ринок, за товар тощо. При формуванні конкурентоспроможності підприємства важливе значення має наявність та реалізація конкурентної ефективної стратегії підприємства. Стратегія конкурентоспроможності повинна бути основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описувати схему забезпечення переваг над конкурентами, концентруватися 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.

Таблиця 1

Погляди провідних вчених-економістів на визначення поняття «конкурентоспроможність»

| Автор | Визначення поняття |
|------------------|---|
| М.Є. Саєнко | «...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [13]. |
| Р.А. Фатхутдінов | «...властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку» [16]. |
| Ю.Б. 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» [4]. |
| М.О. Єрмолов | «...відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності» [16]. |
| В. Стівенсон | «...наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [16]. |
| С.Ф. Покропивний | «...здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [9]. |
| Ж.Ж. Ламбен | «...ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми перевагами» [16]. |

В економічній літературі важко знайти єдиний підхід до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Вітчизняні і зарубіжні вчені виділяють власні стратегії, а також обирають власні критерії, які впливають на формування конкурентних стратегій. Конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками: взаємозв'язків, дій конкуруючих компаній на ринку тощо. Багатогранність підприємницького середовища породжує ряд критеріїв, що визначають формування стратегій. Критерії вибору стратегії, які при цьому формуються на думку різних авторів, узагальнено і наведено у таблиці 2.

Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості і ресурси. Зазначені стратегії зовсім не виключають 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 [15, с. 86].

Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнитися за багатьма стратегічними показниками (табл. 3). Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі. Стратегічні показники для конкретної фірми, як правило, утворюють внутрішньо узгоджений перелік. Кожен з них можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять фірми з кількома різними,

хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги. Стратегія лідерства за витратами базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоресурси; продуктивності праці, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Суть стратегії диференціації полягає в наданні продукту чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, унікальності продукції за стилем і смаком, різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем, а стратегія фокусування ґрунтується на отриманні конкурентних переваг: закріплення ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку. Дана стратегія є актуальною, коли фірма не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку [15, с. 87].

Переконаємось, що універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії дійсно не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Підприємство повинно в повній мірі визначити свої

Таблиця 2

Класифікація конкурентних стратегій [16]

| Ознака та автор | Стратегія |
|--|---|
| Конкурентна перевага фірми на ринку / М. Портер | <ul style="list-style-type: none"> - створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту; - стратегія цінового лідерства – досягнення найменших витрат; - стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності |
| П. Друкер | <ul style="list-style-type: none"> - бути «найспритнішим серед найкращих», орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі; - поціляти в слабе місце – види: творча імітація – є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); - пошук «екологічної ніші» та використання її – види: стратегія «митної застави» – умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу |
| Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф | <ul style="list-style-type: none"> - стратегія максимізації ринкової частки – мінімізація вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; - стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); - стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток. |
| Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф. Котлер | <ul style="list-style-type: none"> - стратегія ринкового лідера – утримання домінуючої частки; - стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка); - стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиція; обмежений вплив на ринок); - стратегії фірм-нішерів – утримання ринкової частки в ніші. |
| Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літл | <ul style="list-style-type: none"> - стратегія лідера – найсильніші ринкові позиції; - стратегія фірм із сильною позицією – спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; - стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію – наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється; - стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію – середні ринкові позиції; фірма є конкурентно вразливою; - стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію – слабкі ринкові позиції. |
| Розмір підприємства | <ul style="list-style-type: none"> - домінуюча стратегія для великих компаній – стратегія обслуговування масового попиту; - стратегія середніх за розмірами підприємств – нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші; - стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; - стратегію використання переваг крупної фірми (співробітництво на умовах франчайзингу). |

конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну бізнес-стратегію, або комплекс стратегій.

Відповідно до базових стратегій за М. Портером можна сформулювати похідні стратегії, які може використовувати підприємство в процесі своєї діяльності враховуючи такі фактори як тип конкурентних переваг і масштаб конкуренції. Похідні стратегії сформовані у вигляді рисунку 1.

Формування ефективної стратегії вимагає дотримання основних принципів. На основі про-

веденого аналізу конкурентних стратегій можна сформулювати принципи, за якими розробляють ефективну конкурентну стратегію підприємства (табл. 4).

В цілому використання вищезазначених принципів та використання єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії як сукупності окремих взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених елементів, об'єднаних однією стратегічною метою буде запорукою ство-

Таблиця 3

Стратегічні показники, що впливають на вибір конкурентоспроможної стратегії*

| Показник | Характеристика |
|---------------------------|--|
| Підбір каналу розподілу | Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом; |
| Якість товару | Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо; |
| Лідерство в технології | Ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч; |
| Вертикальна інтеграція | Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо; |
| Контроль за рівнем витрат | Межа, до якої фірма прагне здобути низько затратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати; |
| Післяпродажний сервіс | Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти; |
| Політика ціноутворення | Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо. |

* Сформовано авторами на основі джерел [2], [5], [16]

Таблиця 4

Основні принципи формування ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

| № з/п | Принципи | Характеристика відповідних принципів |
|-------|--|--|
| 1 | Принцип адаптивності та мобільності | Полягає в гнучкості та оперативному реагуванні стратегії підприємства на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, інтенсивності їх впливу, викликів сучасних тенденцій у бізнес-процесах |
| 2 | Принцип ієрархічності | Полягає у поділі складових та основних етапів стратегії підприємства залежно від ступеня пріоритетності, важливості, а також формуванні рівнів її виконавців |
| 3 | Принцип стратегічності | Передбачає на альтернативних засадах цільову направленість стратегії з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що диктує ринок |
| 4 | Принцип системності | Диктує доцільність розглядання складових стратегії як цілісної одиниці, елементи яких є взаємопов'язаними |
| 5 | Принцип комплексності та узгодженості | Полягає у забезпеченні відсутності протиріч та наявності ефективного взаємозв'язку в процесі формування стратегії підприємства, взаємодоповнюваності та несуперечності управлінських рішень щодо її формування та впровадження |
| 6 | Принцип конкурентостійкості | Полягає у постійній орієнтації підприємства в процесі формування та реалізації стратегії на забезпечення його економічної стабільності на боротьбу з викликами сучасної конкуренції, формування набору конкурентних переваг та здатність підприємства не лише забезпечувати свою конкурентоспроможність, але й підтримувати її в умовах постійних змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища |
| 7 | Принцип партисипативності та соціальної орієнтованості | Характеризує високий ступінь залучення працівників до розробки і реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства з перспективою удосконалення стану корпоративної культури |
| 8 | Принцип збалансованості | Пов'язаний із наявністю відповідності та оптимального співвідношення між реальними потребами та ключовими складовими стратегії конкурентоспроможності підприємства та наявними ресурсами для її ефективної реалізації |
| 9 | Принцип інноваційності та розвитку | Означає, що процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен враховувати динамічність змін у бізнес-процесах, результати науково-технічного прогресу та тенденцій до фінансово-економічного накопичення і, як наслідок, зорієнтовувати підприємство в напрямку до постійного розвитку, удосконалення та нововведень. |

* Сформовано авторами на основі джерел [2], [7], [12], [16]

рення і реалізації ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Процедура формулювання стратегії конкурентоспроможності підприємства і вибору альтернатив повинна складатися з складається з таких етапів:

а) оцінювання існуючої конкурентної стратегії – це первинне оцінювання діючої стратегії, яке здійснюють вже на попередньому етапі, коли оцінюють внутрішні можливості. Проте, оцінюючи наявні резерви на підприємстві, що дають змогу підвищити ефективність його функціонування, при цьому необхідно оцінювати життєвість діючої стратегії і сформульованих правил поведінки;

б) фаза формулювання нової адаптованої до динамічного ринкового середовища стратегії – будучи об'єднаною основою для організаційних зусиль нова стратегія вимагає розробки серії стратегічних планів як на рівні підприємства загалом, так і на рівні підрозділів. Закономірно, що кожен стратегічний план є частиною загального, і стратегія підприємства об'єднує їх усі разом. Стрижнем будь якого стратегічного плану підприємства є його базова стратегія. Вибір базової стратегії прерогатива керівництва підприємства. Керівництво, оцінюючи та аналізуючи інформацію, одержану на попередніх кроках, ухваляє остаточне рішення.

в) планування усунення чи мінімізації ризику – метою є підтримка високого рівня протидії впливу зовнішнього середовища і зменшення втрат, спричинених цим впливом. Останнім часом у західних фірмах стає дедалі популярнішим не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, що характеризуються дуже високим ступенем централізму схвалюваних рішень і швидкою реакцією на зміни в середовищі. Це впливає з того, що сам набір можливих впливів стає таким різноманітним, що фірма не в змозі передбачити всі можливі ситуації;

г) вибір стратегічних альтернатив – у межах обраної базової стратегії можливі кілька курсів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами. Розробка стратегії повинна торкатися всіх рівнів управління підприємства, оскільки рішення, що виробляються під час стратегічного планування, торкаються всіх співробітників організації.

На сьогоднішній день існує важлива потреба дотримання як принципів,

так і умов забезпечення конкурентоспроможності. Кожне підприємство самостійно визначає їх і доповнює власними, адаптивними до середовища функціонування. Основні умови зображено схематично на рисунку 2.

Дослідивши основні стратегії та критерії за якими вони формуються, бачимо що не існує єдиного підходу до їх формування та вибору. На основі проведеного дослідження, визначено рекомендації щодо створення ефективної стратегії конкурентоспроможності, а саме:

- 1) стратегія не має суперечити політиці, яку переслідує підприємство;
- 2) планувати та впроваджувати стратегію необхідно на тривалий час;
- 3) слід уникати стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов, необхідно враховувати негативний розвиток подій;
- 4) спрямовувати кошти у підвищення тих переваг які приносять прибуток вище середнього;
- 5) конкурентна стратегія повинна бути чітко і послідовно направлена спочатку на слабого конкурента, а вже після на сильного;
- 6) стратегія має бути гнучкою і адаптивною до змін зовнішнього середовища;
- 7) стратегія повинна враховувати як агресивні дії наступу, так і захист наявних позицій;

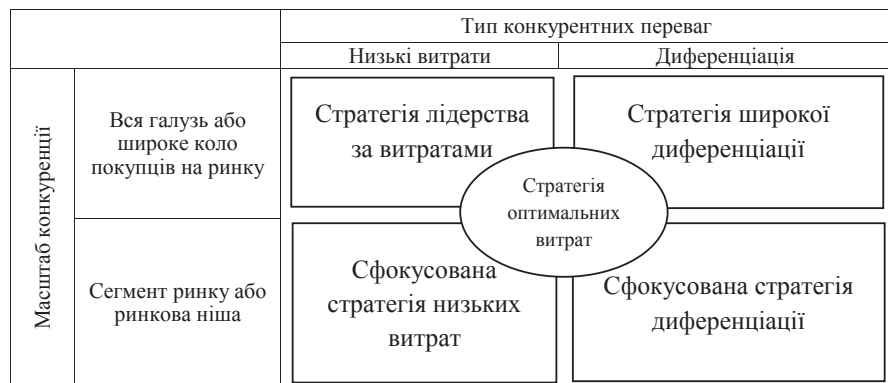


Рис. 1. Похідні стратегії базових стратегій М. Портера [11]

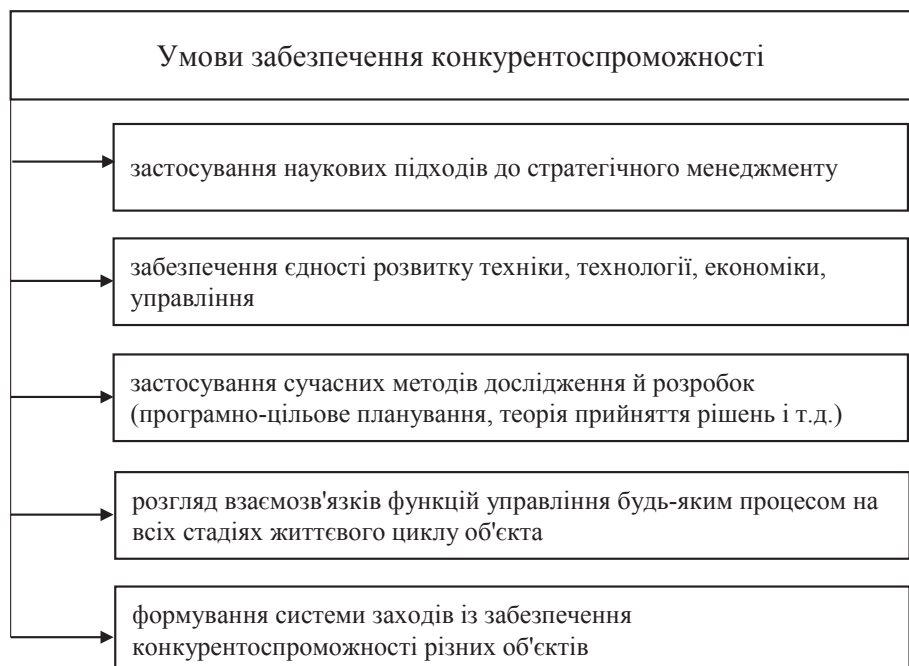


Рис. 2. Основні умови забезпечення конкурентоспроможності

8) використання стратегії має відповідати потенціалу підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи. Конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства завойовувати ринкові ніші, здатність адаптуватись до умов конкурентного середовища та надавати послуги якісніші за конкурентів. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задо-

волення потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності. З метою створення ефективних конкурентних стратегій необхідно розробляти стратегію виходячи з умов функціонування підприємства та дотримуватись рекомендацій та основних принципів її формування.

Список літератури:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
2. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2(12). – С. 6–13. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
3. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
4. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Б. Иванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Иванова; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
5. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // Ефективна економіка. – № 5. – 2014. www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w
6. Костецька Н.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Н.І. Костецька, М.І. Хопчан // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5(31). – С. 81–86.
7. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
8. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С. 248–252.
9. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. № 4. – С. 274–282.
10. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
12. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О.Є. Россіхіна // Держава та регіони. – 2010. – № 2. – С. 184–187.
13. Саенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саенко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
14. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – 2010. Вип. 30. Т. 2. – С. 181–190.
15. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3(29). – С. 86–93.
16. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
17. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Економіка и управление. – № 1. – 2013. – С. 62–69.

Вербивская Л.В., Судук И.В.

Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича

СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Аннотация

Обобщены научные подходы относительно определения понятия «конкурентоспособность» и исследованы основные конкурентные стратегии предприятия и принципы их формирования. Разработаны основные рекомендации по усовершенствованию действующих конкурентных стратегий. Определены условия обеспечения конкурентоспособности предприятия в динамической рыночной среде. Разработаны рекомендации относительно создания эффективной конкурентной стратегии. Предложена классификация основных стратегических показателей, которые влияют на выбор конкурентоспособной стратегии и обеспечивают долговременный успех предприятия на рынке. Определены основные элементы стратегии обеспечения конкурентоспособности на основе приобретения конкурентных преимуществ и выбора стратегических альтернатив. Предложено использование производных стратегий, разработанных на основе действующих базовых стратегий с использованием ситуационного проектирования, направленного на адаптацию предприятия к изменениям в условиях конкуренции и укрепления его долгосрочной конкурентной позиции на рынке.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, конкурентная стратегия, производные стратегии, конкурентные преимущества.

Verbivska L.V., Suduk I.V.

Yuri Fedkovych Chernivtsi National University

FORMING THE COMPETITIVE STRATEGY OF AN ENTERPRISE AND ITS BASIC PRINCIPLES

Summary

The article focuses on the analysis of the scientific approaches to the defining the notion «competitiveness», on defining main competitive strategies of an enterprise and the principles of its formation. The recommendations for the improvement of the present competitive strategies are developed in the present research. Enterprise competitive strategy in the dynamic market environment and the recommendations for the developing and implementation of the effective competitive strategy are determined. We have analyzed the main strategic indices that influence the choice of the competitive strategy and ensure the long-term success of the enterprise at the market. The attention is drawn to the main elements of the competitive strategy on the basis of the competitive advantages and the choice of the strategic alternatives. The implementation of the derivative strategies based on the present strategies aimed at the adaptation of an enterprise to the changes in the conditions of competition and the strengthening of the long-term competitive position at the market are offered.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, competitive strategy, derivative strategies, competitive advantage.