

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЯК УПРАВЛІНСЬКА КАТЕГОРІЯ

© Ступак І.О., 2010

Подано підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства та визначено поняття «стратегія». Основна увага концентрується на суті конкурентних стратегій, зокрема запропоновано визначення конкурентної стратегії. Розкрито основні напрями заходів, що сприяють визначенню і реалізації конкурентних стратегій. Наведено основні класифікації конкурентних стратегій.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, стратегія, конкурентна стратегія, класифікація конкурентних стратегій.

**The approaches to the definition of the enterprise's competitiveness and definition of the word "strategy" are presented in this article. The main attention on the substance of competitive strategies is focused, definition of competitive strategy is proposed. The basic directions of activities that contribute to the definition and implementation of competitive strategies are exposed. Also in the article the basic classification of competitive strategies are adduced.**

**Keywords:** Competition, competitiveness, strategy, competitive strategy, competitive strategy classification.

### Постановка проблеми

Для сучасного етапу формування ринкових відносин в Україні характерне посилення інтенсивності розвитку конкуренції між виробниками товарів та послуг. Конкурентну стратегію можна розглядати як засіб, завдяки якому фірма переміщається з поточної ринкової позиції до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед фірмою.

В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією конкурентних стратегій, українські актуальні.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню конкурентних стратегій присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців. М. Портер, Г. Стейнер, Дж. Майер, Г. Мінтсбер, М. Мескон, М. Альберт, Н. Струк, О. Сумець та інші визначають основний категорійний апарат та формують підходи до досліджуваної проблеми. Узагальнюючи підходи багатьох учених, визначення конкуренції можна подати так: «Конкуренція – це економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах» [1–3]. Відповідно до цього визначення, основою конкурентних відносин є свобода вибору, що реалізується у формі прагнення кожного учасника конкурентної боротьби одержувати для себе якомога більшу вигоду.

Можна виділити два основні підходи до визначення конкурентоспроможності: з врахуванням часового аспекту та без його врахування. О.Г. Нефедова – науковець Українського державного хіміко-технологічного університету стверджує, що до першої групи слід зарахувати [4, с. 212]:

- пояснення Т. Янчука: «...у загальному вигляді конкурентоздатність означає здатність виконувати свої функції з необхідною якістю і вартістю в умовах конкурентного ринку»;
- трактування В.А. Павловою, згідно з яким «...конкурентоспроможність підприємства передбачає його здатність впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та спроможність виготовляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача за порівняно невисокого рівня витрат»;
- визначення Л.Н. Савчука і А.Б. Скорохода: «...у загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його порівняльну перевагу по відношенню до інших підприємств цієї галузі всередині національної економіки і за її межами»;
- підхід Т.С. Морщенка і А.В. Ластенко, згідно з яким «...конкурентоспроможність в загальному розумінні – це здатність певного суб'єкта конкурувати, тобто змагатися і вигравати за рахунок притаманних цьому об'єктові ознак».

Також сюди можна зарахувати твердження Н. Грицишин, що "...конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єктів підприємницької діяльності витримувати конкурентну боротьбу на ринках економічних благ, швидко і ефективно пристосовуватись до нових умов господарювання" [5, с. 433].

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновки, що ця проблематика потребує подальшого поглибленого вивчення, оскільки немає чітко визначеного поняття конкурентних стратегій, у той час, як цей термін активно використовується під час розгляду стратегічних дій і намірів організацій.

### **Постановка цілей**

**Мета роботи** – визначити сутність конкурентних стратегій та систематизацію їхніх видів.

### **Виклад основного матеріалу**

Поняття конкурентної стратегії необхідно розглядати через призму низки економічних категорій, таких як: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага і стратегія.

Процес конкурентної боротьби ґрунтується на досягненні певних цілей, а саме на максимізації прибутку за рахунок завоювання споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Одним з основних елементів, на якому ґрунтується конкурентна боротьба, є конкурентоспроможність. У сучасній економічній літературі наводиться багато визначень конкурентоспроможності, зокрема наголошується, що необхідно досліджувати два її види – конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції. Ці поняття є взаємодоповнюваними і взаємозалежними.

*Згідно з часовим підходом* визначення є багатогранніші, оскільки різні автори визначають різні часові аспекти конкурентоспроможності і різні чинники, які беруться до уваги під час формування такої конкурентоспроможності.

Львівський науковець Н. Грицишин також пропонує визначення конкурентоспроможності із врахуванням часової складової і стверджує, що вона є постійною характеристикою і означає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам [5, с. 432].

Ще одні львівські науковці В. Адамик і Г. Вербицька стверджують, що конкурентоспроможність є економічною категорією, яка передбачає здатність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимогам споживача за порівняно невеликого рівня витрат [6; 8]. Таке трактування не враховує можливості нецінової конкурентоспроможності продукції.

Дослідження О.Г. Нефедова цінні тим, що дають можливість побачити різні підходи до конкурентоспроможності. Зокрема, І.І. Белецька пропонує інше визначення із прив'язкою до часового аспекту. Конкурентоспроможність – це тимчасовий іменантний стан об'єкта – компанії, галузі, країни, що забезпечений здатністю до кращого використання ключових компетенцій порівняно з конкурентами і умінням підтримувати цей стан якийсь час. Важливим є і наведене твердження С.Ю. Хіміча про те, що показники конкурентоспроможності можуть доволі швидко змінюватися у часі, тому отримані оцінки можна застосовувати лише для поточних операцій [4, с. 212]

О.Г. Нефедов виділяє окремі складові зв'язку «конкурентоспроможність–час», до яких зараховує [4, с. 213]:

- висококонкурентний стан є нетривким і діє доти, поки один з конкурентів не знайшов (або застосував) інший спосіб випередити конкурентів;
- передумовою визнання підприємства конкурентоспроможним є необхідність певний час утримувати досягнутий рівень;
- під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства слід враховувати сезонність збуту його продукції, а також циклічність економічних змін;
- швидкість реакції підприємства на будь-які зовнішні зміни істотно впливає на його конкурентний стан;
- змінюваність потреб споживачів;
- постійна зміна вимог до самого стану «конкурентоспроможність».

Наголосимо, що конкурентоспроможність є показником відносним і визначається лише порівняно з показниками інших підприємств чи товарів-конкурентів.

При цьому конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати вищу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів. Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, і тому вона є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування [7, с. 46].

Конкурентоспроможність підприємства, як твердять В. Адамик і Г. Вербицька, є відносним поняттям, яке відображає відмінність процесу розвитку цього підприємства від конкурента як за ступенем задоволення його продукцією суспільних потреб, так і за ефективністю комерційної діяльності [8, с. 71].

Під конкурентоспроможністю фірми розуміють реальну та потенційну здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари. Предметом детальної ваги й аналізу повинна бути номенклатура продукції, яку випускає підприємство [9, с. 90].

Н. Струк, аналізуючи поняття конкурентоспроможності підприємства, виділяє два підходи до його визначення. Перший підхід ґрунтується на зв'язку рівня конкурентоспроможності підприємства з рівнем конкурентоспроможності його продукції та відносною ефективністю його функціонування. У цьому випадку базовим поняттям є конкурентоспроможність товарів, а інші її аспекти є похідними. Недоліком цього підходу є те, що визначення конкурентоспроможності підприємства тільки на основі конкурентоспроможності його продукції не дає змогу здійснити його оцінку на перспективу, значно зменшує можливості впливу управління на розробку стратегії підприємства. Окрім того, такий підхід можна використовувати лише для виробничої сфери [9, с. 90].

Другий підхід акцентує увагу на оцінці рівня конкурентного потенціалу підприємства, його фінансового стану та ефективності виробництва у взаємозв'язку з аналізом впливу зовнішнього середовища. Більшість представників такого підходу під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність підприємства випереджати суперника в досягненні поставлених цілей. Але трактування конкурентоспроможності лише як переваги над іншими підприємствами надто узагальнене, неконкретне та відображає лише один бік цієї категорії – її відносне походження. Н. Струк стверджує, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за адекватного зростання конкурентного потенціалу [9, с. 91].

Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії такі [3, с. 45]:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності товару;
- залежність від ефективності роботи підприємства.

При цьому Н. Струк виділяє такі характерні особливості конкурентоспроможності [9, с. 91]:

- характеристика реального та потенційного фінансового стану суб'єкта господарювання та динаміки його розвитку;
- відносна категорія що може визначатися в межах групи підприємств, які належать до одного виду економічної діяльності;
- критерій ефективного функціонування суб'єкта господарювання та здатність опановувати нові сегменти ринку.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також чинників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходу споживачів, конкурентоспроможність формується за конкретними видами об'єктів: середньої якості – для споживачів з низьким доходом (капіталом), високої якості – для масового споживача із середнім доходом, дуже високої (престижної) – для споживачів з високим доходом. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за визначеними ознаками стратегічної сегментації ринку [8, с. 71].

На думку закордонних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, останній, п'ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати.

Н. Грицишин виділяє три складові конкурентоспроможності [5, с. 434]:

- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність техніки;
- конкурентоспроможність персоналу.

Такий підхід є важливим і, ґрунтуючись на ньому, у подальшому можна охарактеризувати сутність конкурентних стратегій.

Загалом же на основі вищенаведених трактувань можна зробити висновок, що для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності необхідним є формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Існують різні підходи до визначення самого поняття «стратегія». Основні з них наводяться у таблиці.

Тепер в економічній літературі питання стосовно сполучення або розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» (кінцевого орієнтуру) висвітлюється доволі часто. У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання [10, с. 57]:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» для організації становище А).
2. «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінцеве», бажане для організації положення Б).
3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?», тобто, як можна перейти з становища А у становище Б.

## Визначення поняття «Стратегія» [2, с. 115–120]

| Автори                             | Визначення   |
|------------------------------------|--|
| Г. Стейнер та Дж. Майер            | Формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення   |
| В. Глюк                            | Уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений в такий спосіб, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства   |
| М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі | Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей   |
| М. Портер                          | Бачення своєї індивідуальної ринкової переваги   |
| Г. Гольдштейн                      | Система дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації   |
| Л. Селіверстова                    | Генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення. Стратегія формулює цілі та способи їхнього досягнення так, щоб вказати підприємству певний (такий, що об'єднує усі його підрозділи) напрям розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом |

Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків тощо. За ширшим визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це є своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовища і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Однією із форм стратегій є конкурентна стратегія.

Конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [10, с. 24].

Суть конкурентної стратегії можна пояснити через основні напрями заходів, що вживаються для досягнення конкурентоспроможності (рис. 1).

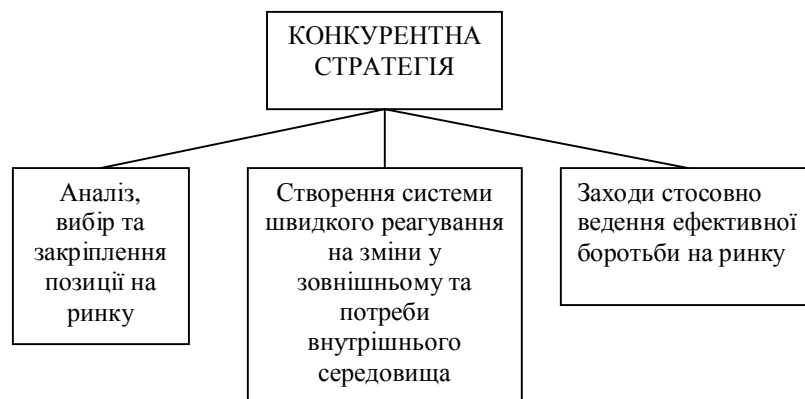


Рис. 1. Основні заходи в межах конкурентної стратегії підприємства

Перший блок передбачає аналіз ринку, вибір певної позиції, що найбільше їй відповідає та її закріплення. Такі дії дають змогу організації ідентифікувати себе на ринку та створити підґрунтя для подальшого функціонування. Другий блок включає заходи зі створення системи взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищами. Ефективна система реагування забезпечує організації гнучкість та адаптивність, яка полягає у швидкому реагуванні на потреби ринку, зміни у законодавстві та інші чинники загального середовища організації. Третій блок визначає заходи стосовно ведення ефективної боротьби на ринку, тобто заходи з залучення споживачів, розширення частки ринку, формування цінової та інноваційної політики.

У різних джерелах конкурентні стратегії мають різні назви – «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії», «стратегії бізнесу» тощо, проте завжди йдеться про одне й те саме, – як підприємству діяти на ринку. Проте будь-яка загальна стратегія ґрунтується на вибраних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та конкурентними стратегіями прямий: вибираючи конкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх

стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства. З цього випливає, що загальна стратегія включається в низку конкурентних стратегій, які конкретизують певні сфери діяльності організації.

За своєю суттю конкурентна стратегія хоча і є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабністю, ніж загальна стратегія того самого підприємства. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців [10, с. 24].

Відповідно до вищесказаного, ми можемо запропонувати таке визначення конкурентної стратегії: конкурентна стратегія – це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.

Таке визначення узагальнює різні типи конкурентних стратегій. При цьому в науковій літературі існує багато класифікації конкурентних стратегій, які, на нашу думку, є доволі хаотичними. Досліджуючи різні класифікації [1; 11–14], ми дійшли висновку, що їх можна об'єднати в одну типологізаційну систему. У систематизованому вигляді класифікація буде виглядати такою, як показано на рис. 2.

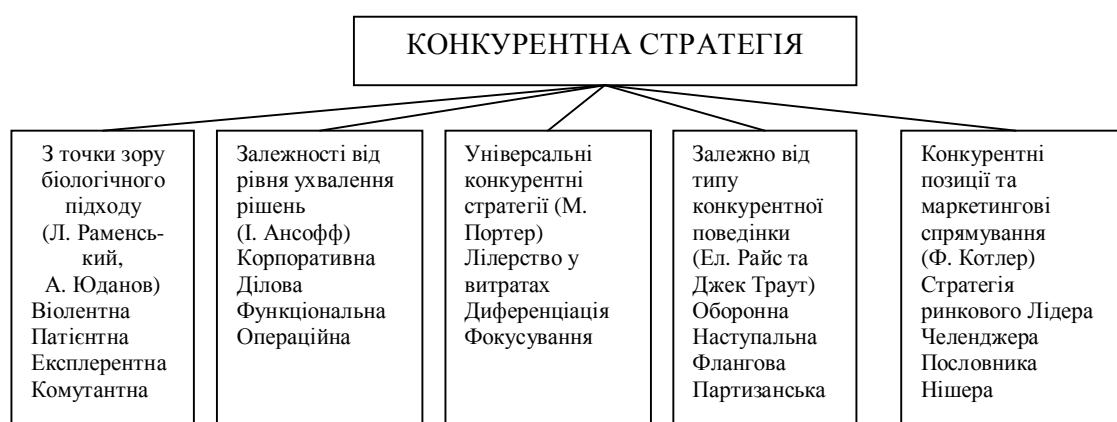


Рис. 2. Класифікація конкурентних стратегій

Ця класифікація показує основні підходи до вибору конкурентної стратегії з точки зору біологічного підходу залежно від рівня ухвалення рішень, типу конкурентної поведінки, конкурентної позиції та маркетингового спрямування.

Вищенаведена класифікація є далеко не повним переліком видів конкурентних стратегій, проте характеризує основні підходи поведінки підприємства на ринку.

### Висновки

Проаналізувавши ці дослідження, можна зробити висновок, що універсального підходу до визначення конкурентної стратегії немає. Також можна стверджувати, що не існує універсальної стратегії для усіх підприємств – це індивідуальна особливість кожної фірми, яка залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Вищенаведені стратегії не є взаємовиключними, а можуть поєднуватися залежно від ситуації, що склалася.

### Перспективи подальших досліджень

У подальшому ми продовжуватимемо досліджувати тематику конкурентоспроможності та формування конкурентних стратегій підприємства. Зокрема, варто приділити увагу механізму реалізації та ситуаційному плануванню конкурентної стратегії.

1. Портер. Е. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*. – 2-е изд. / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.1–74  
2. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб.* / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 155–120  
3. *Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посіб.* – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.  
4. *Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету “Економічні науки”. – 2007. – №5.Т.2. – С.212–215.*  
5. *Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету імені Івана Франка. Серія економічна. – Вип. 33. – 2004. – С.431–436.*  
6. *Адамик В., Вербицька Г. Конкуренція і конкурентоспро-*

ожність у механізмі сучасного економічного розвитку // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2007. – №3. – С.7–18. 7. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посіб. для студентів економ. спец. – К.: Професіонал, 2007. – С. 46–48. 8. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – №1. – С.69–78. 9. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств // Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія економічна. – 2008. – Вип. 37(1). – С.89–93. 10. Шериньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 24–57. 11. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – С.36–45. 12. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М., 1991. – С.230–239. 13. Райс Ел, Траут Джек. Маркетингові війни. – К.: Companion Group, 2006. – С 15–21. 14. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategic: Text, Readings and Gases. – New York: McMillan, 1977. – P.4–6.

УДК 65.016”737”

І.О. Тарасенко

Київський національний університет технологій та дизайну

## ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Тарасенко І.О., 2010

Запропоновано модель формування збалансованої системи показників в системі управління сталим розвитком підприємства для забезпечення потреб різних груп користувачів за аспектами: економіка і фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, екологічна безпека, соціальний розвиток. Авторський підхід передбачає поділ ключових показників результативності на два блоки: інструментальну панель для керівників та систему показників для складання звіту зі сталого розвитку згідно із стандартами AA 1000 та GRI.

Ключові слова: ієрархічна збалансована система показників, сталий розвиток, інструментальна панель, ключові показники результативності та ефективності.

The model for the balanced scorecard formation for the system of a business sustainable development is suggested. It will ensure the needs of various user groups by teachers: economics and finances, clients, business processes, people, ecological safety, social modernization. The author's approach supposes division the key measures of efficiency into two blocks: an instrumental panels for managers and an account scoring system for sustainable development on the AA 1000 and GRI standards.

Keywords: hierarchical balanced scorecard, sustainable development, instrumental panels, key scorecard of effectiveness and efficiency.

### Постановка проблеми

Перед підприємствами, які запроваджують збалансовану систему показників (*Balanced Scorecard*, *BSC*), як правило, виникає проблема вибору найважливіших показників (індикаторів), призначенням яких є як оцінка стану підприємства загалом, так і рівня та динаміки показників за усіма найголовнішими сферами діяльності. Для більшості підприємств звичайною стала практика застосування в аналізі фінансових та бізнес-результатів такого набору базових показників-індикаторів, як *ROI*, *RAROC*, *EVA*, *HOP/OP*, показників зростання частки ринку, вартості акціонерного капіталу тощо. Але питання оцінювання таких сфер, як задоволення очікувань зацікавлених сторін та їх лояльності до підприємства, ефективності відносин з діловим оточенням, місцевими громадами, суспільством, а також оцінки бізнес-процесів та системи управління залишаються відкритими та потребують вирішення на національних підприємствах, що знаходяться на початковому етапі сталого розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки підходів до формування системи показників, яка б задовольняла багато вимог: надавала характеристику основних сфер діяльності та не була надто перевантаженою другорядними показниками; надавала б можливість оцінити та проаналізувати нематеріальні активи, якість взаємодії підприємства із елементами зовнішнього середовища завдяки використанню системи відповідних показників поряд із звичними фінансовими та техніко-економічними показниками; враховувала пріоритети та відповідала обраній стратегії як підприємства загалом, так і конкретного структурного підрозділу та працівника.