

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від того, наскільки вдало воно використовує власні конкурентні переваги для досягнення поставлених цілей. Поступове загострення конкурентної ситуації на ринках зумовлює необхідність стратегічного маркетингового планування. Маркетингова конкурентна стратегія необхідна підприємствам для досягнення ними в довгостроковому періоді ринкових переваг з точки зору споживача та конкурентів.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується 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.

Конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить підприємству формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Стратегія конкуренції підприємства включає підходи до бізнесу й ініціативи, які використовують для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення позицій на ринку. При виборі стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним цілям, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації [6]. Різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» дає змогу виділити такі його синоніми: ділова стратегія; бізнес-стратегія; базова стратегія.

Конкурентна стратегія розглядається автором як набір засобів реалізації його маркетингових цілей і правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні утворити підприємству конкурентну перевагу.

За результатами аналізу запропонованих науковцями визначень поняття «конкурентна стратегія підприємства» сформовано принципи, за якими розробляють конкурентну стратегію організації: врахування мети, адаптація до змін середовища функціонування, врахування сфери конкуренції, використання конкурентної переваги [1].

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції. Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія [4].

У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії підприємства, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін.

Кожен з вищенаведених методів має певні недоліки, найбільш значимі з яких: відсутність чітко вираженої ієрархії за значимістю елементів, недооцінка ролі конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі конкурентної стратегії, відсутність багатоваріантності дій залежно від сформованих умов (алгоритмізації) та ін. У даній ситуації набувають питання вдосконалення науково – методичного забезпечення стратегічного конкурентного планування.

Основними напрямками аналізу конкурентних процесів, необхідних для формування конкурентної стратегії, є:

- аналіз структури ринку, виділення конкурентного і неконкурентного сегментів, їх зіставлення і аналітична характеристика;
- аналіз рівня та інтенсивності конкуренції на основі кількісних методів оцінки;
- аналіз конкурентів (конкурентна активність, конкурентний потенціал)
- аналіз споживачів (аналітична характеристика основних споживчих сегментів, аналіз рівня конкурентності споживчої поведінки і його основних мотивів в цільових групах споживачів);
- аналіз конкурентного середовища (характеристика пошукової та інноваційно-конкурентної діяльності суб'єктів ринку, фактів недобросовісної конкуренції та антиконкурентних дій суб'єктів ринку, оцінка результативності та ефективності конкурентних процесів);
- аналіз конкурентоспроможності (факторний аналіз конкурентоспроможності продукції та підприємства, кількісна оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства).

Проведене дослідження показало, що конкурентна стратегія підприємства повинна повністю відповідати його позиції на ринку, а також повинна бути пов'язана з тим, що підприємство робить найкраще і орієнтуватися на його конкурентні сили і можливості.

1. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13. 2. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // *Ефективна економіка.* – 2010. – № 8. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation>

3. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Б. Іванов та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с. 4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с. 5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с. 6. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О.В. Цимбаліст // *Управління розвитком.* – 2013. – № 13. – С. 108-110. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_13\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47)