

Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій

Щурко У.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту мистецтва
Львівської національної академії мистецтв

Статтю присвячено актуальним питанням визначення основних підходів до формулювання та класифікації конкурентних стратегій. Запропоновано класифікацію терміну на основі ключових характеристик, окреслених у визначеннях зарубіжних та українських науковців. Проаналізовано основні класифікаційні категорії конкурентних стратегій, виокремлено «класифікаторів-лідерів» та «класифікаторів-послідовників». Подано результати досліджень стосовно розроблення, дотримання та реалізації конкурентних стратегій компаніями та окреслено перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: стратегії, конкурентні стратегії, класифікація конкурентних стратегій, конкурентні переваги, конкурентні сили/слабкості.

Щурко У.В. ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

Статья посвящена актуальным вопросам определения основных подходов к формулированию и классификации конкурентных стратегий. Предложена классификация понятия на основе ключевых характеристик, изложенных в определениях зарубежных и украинских ученых. Проанализированы основные классификационные категории конкурентных стратегий, выделены «классификаторы-лидеры» и «классификаторы-последователи». Представлены результаты исследований по разработке, соблюдению и реализации конкурентных стратегий компаниями и намечены перспективы дальнейших исследований.

Ключевые слова: стратегии, конкурентные стратегии, классификация конкурентных стратегий, конкурентные преимущества, конкурентные силы/слабости.

Shchurko U.V. APPROACHES TO THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE STRATEGIES

The article is devoted to the issues of defining the main approaches to the formulation and classification of competitive strategies. A classification of the concept based on the key characteristics in the definitions of foreign and Ukrainian scientists is proposed. The main classification categories of competitive strategies are analyzed, “classifiers-leaders” and “classifiers-followers” are singled out. The results of research on the development, following and implementation of competitive strategies by companies are presented, and prospects for further research are outlined.

Keywords: strategies, competitive strategies, classification of competitive strategies, competitive advantages, competitive strengths / weaknesses.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Вибір конкурентної стратегії підприємством, сегментом реального сектору економіки чи галуззю економіки загалом визначатиме їхній подальший розвиток і становище на вітчизняному та міжнародному ринках. Розглядаючи конкурентну стратегію, науковці найчастіше говорять про стратегію підприємства. Найвідомішими дослідниками конкурентних стратегій у світі та в Україні є М. Портер, Г. Стейнер, Ф. Котлер, Дж. Майєр, А.Д. Літл, М. Мінцберг, М. Альберт Мескон, А. Стрікланд, А. Томпсон, Г. Азоєв, Г. Гольдштейн, І. Ансофф, Ю. Іванов, М. Круглов, В. Адамик, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та ін. Найчастіше використовуються кілька ключових визначень, до яких дослідники додають

власні уточнення чи розширення, або формулюються специфічні види стратегій залежно від сектору економіки.

Відокремлюючи конкурентну стратегію від корпоративної, зазначимо, що конкурентна стратегія виступає інструментом реалізації корпоративної стратегії, тобто конкретизує і визначає шляхи її реалізації та підходи, які підприємством будуть використовуватися в кожній окремій ключовій сфері діяльності бізнесу. Синонімами назви «конкурентна стратегія» є ділова, бізнесова, стратегія конкурентоспроможності, стратегія завоювання конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої орга-

нізації, основою якої є стійка конкурентна перевага [1, с. 24]. За своєю суттю конкурентна стратегія хоча й є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабність, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців [1, с. 24].

В американській літературі зустрічаємо визначення конкурентної стратегії як довготермінового плану дій компанії, розробленого для досягнення конкурентних переваг після вивчення слабких і сильних сторін конкурентів і порівнюючи зі своїми власними [2]. Подібне визначення дає економічний словник Mbaskool: конкурентна стратегія – довготерміновий план компанії з досягнення конкурентних переваг над конкурентами у своїй галузі економіки. Перед виробленням власної стратегії треба оцінити слабкі, сильні сторони, можливості та загрози у своїй галузі, а тоді реалізувати ту, яка матиме найкращу конкурентну перевагу [3]. Матриця Дж. Вествуда передбачає розроблення конкурентної стратегії за кожним елементом маркетинг-міксу [4].

Подібними є й трактування українських науковців. Так, І. Ступак окреслює конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання [5, с. 253].

Є. Горбашко визначає конкурентну стратегію як загальну модель дій та сукупності правил, якими має керуватися підприємство під час прийняття рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності [6].

О. Біловодська наводить таке визначення конкурентної стратегії: «Втілена в бізнес-планах та ілюструє, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому та за якими цінами збуватиме товар, як рекламуватиме та як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі» [7]. Конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні індикатори для порівняння позиції підприємства на ринку, і кожне підприємство дотриманням власної конкурентної стратегії намагається відвою-

увати кращу позицію та здобувати вигоди від конкурентної переваги.

А. Румянцев та Н. Клименко дають таке визначення: конкурентна стратегія – це одна з маркетингових стратегій, яка в межах підходів як акцентованого на конкурентів, так і акцентованого на споживачах визначає, за рахунок чого компанія може досягнути стійких і вигідних позицій проти конкурентних сил, які діють на цільовому ринку [8].

І. Ансофф подав у своїй роботі схожі з думками М. Портера погляди на конкурентну стратегію, яку описав трьома компонентами: швидкість зростання, диференціація ринку та диференціація продукту [9]. Основний внесок М. Портера полягає у тому, що він указав на існування двох основних шляхів оптимального функціонування: або ви стаєте у своїй галузі виробником із найнижчими витратами, або диференціюєте свою продукцію чи послуги, які настільки цінуються покупцем, що він готовий заплатити найвищу ціну, щоб отримати їх. Організації можуть вибирати, де застосовувати ці стратегії – на всьому ринку чи в окремому його сегменті [1; 19].

В. Грановська вказує, що стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами [10, с. 86]. Ю. Іванов зазначає, що 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 [11, с. 118–123].

Охарактеризувавши визначення конкурентної стратегії, попри прослідковування тенденції до опрацювання та вдосконалення визначень кількох ключових економістів (Портер, Котлер, Ансофф) вирізняється низка критеріїв, за якими можна згрупувати всі визначення.

Подібну спробу класифікації визначення терміну здійснив Ю. Кулиняк [12, с. 88–89], подавши в табличному вигляді перелік усіх підібраних трактувань, проте науковець не завершив розмежування визначень за конкретними критеріями. Отже, такими спільними для багатьох науковців критеріями визначення поняття «конкурентна стратегія», на нашу думку, є: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності. Групування визначень конкурентної стратегії за означеними критеріями подано в табл. 1.

**Класифікація визначення терміну «конкурентна стратегія»
за спільними ключовими ознаками**

	Автор	Джерело	Визначення
Критерій групування	Досягнення конкурентної переваги		
1	2	3	4
1.	М. Портер	Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів (2006)	ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага
2.	М. Саєнко	Стратегія підприємства (2006)	спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти
3.	Т. Мостенська	Основи маркетингу (2005)	передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації
4.	В. Панков, Ю. Макогон	Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний і регіональний аспекти (2005)	створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками
5.	Г. Хемел, С. Прахалад	Конкуруюча за майбутнє. Створення ринку завтрашнього дня (2002)	полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні
6.	І. Ступак	Конкурентні стратегії як управлінська категорія (2010)	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 середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання
7.	З. Шершньова	Стратегічне управління, (2004)	це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага
8.	Ю. Грановська	Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі (2016)	Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами
Завоювання конкурентної позиції			
9.	Ф. Котлер	Основи маркетингу (2002)	процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку
10.	Ю. Іванов	Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства (2006)	детально 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

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
11.	А. Томпсон, А. Стрікленд	Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества (2015)	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі
Виборювання рівня конкурентоспроможності			
12.	Т. Хміль, С. Василик	Стратегический менеджмент (2004)	низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності
13.	Є. Горбашко	Управление конкурентоспособностью. Теория и практика (2015)	визначає конкурентну стратегію як загальну модель дій та сукупності правил, якими має керуватися підприємство під час прийняття рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності
14.	А. Філатов	Разработка механизма формирования конкурентной стратегии предприятия в отраслях олигополии (2007)	стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку
15.	Н. Тренъов	Стратегическое управление (2000)	стратегія конкурентної боротьби за кожним складником портфелю бізнесів у різних видах діяльності
16.	О. Нефедова	Механизм выбора конкурентной стратегии предприятия (2008)	спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення
17.	В. Лунев	Управление предприятием сферы услуг (2009)	концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей
18.	М. Книш	Конкурентные стратегии (2000)	план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій для подолання п'яти сил конкуренції
19.	Н. Куденко	Маркетингові стратегії фірми (2002)	різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найважливіших питань: як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?
20.	А. Иванов, Є. Хрустальов	Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании (2005)	пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил
21.	І. Ансофф	Стратегическое управление (1989)	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)
22.	Г. Азоєв	Конкуренция: анализ, стратегия и практика (2001)	план дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку

Джерело: складено автором

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розібратися з трактуванням термінів, відмінністю їх застосування, класифікаціями та різницями в підходах українських та зарубіжних науковців.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки під час формулювання визначення «конкурентна стратегія» та згодом у процесі її розроблення та реалізації приділяють особливу увагу вивченню конкурентного середовища з акцентом на такі поняття як «конкурентна сила» та «конкурентна позиція» як основ досягнення конкурентної переваги, зупинимось частково на окресленні й цього поняття. Отже, конкурентна перевага – перевага компанії/ підприємства/ організації завдяки кращим можливостям чи компетенції у своїй сфері діяльності, що забезпечують міцніші позиції і вищі доходи.

Серед індикаторів конкурентної переваги виокремимо: (1) велику частку ринку; (2) зростаючу кількість клієнтів/покупців; (3) високу диференціацію товарів/послуг та ін. (повні-

ший перелік див. на рис. 1). Порівнявши (чи протиставивши) їх із конкурентними слабкостями (рис. 1), наголосимо на способах досягнення конкурентних переваг, зокрема: виробляти високоякісну продукцію, організувати бездоганне обслуговування клієнтів, володіти сучасною власною технологією та ін.

Підприємство/організація матиме конкурентну перевагу, якщо рівень його роботи з покупцями/клієнтами вищий, аніж у конкурентів, і воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі. Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили та порівнявши їх з аналогічними у конкурентів, можна визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги.

Кожне з визначень незалежно від того, до якої групи воно належить, має визначальні риси, від яких відштовхувалися автори під час його формулювання. Найчастіше ними виступали ключові характеристики майбутніх класифікацій «конкурентних стратегій». У цьому термінологічному сегменті є «класифікатори-



Рис. 1. Конкурентні переваги та способи їх досягнення

Джерело: складено автором

лідери» та «класифікатори-послідовники». До перших, на нашу думку, належать М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, А.Д. Літл.

М. Портер [13] на основі аналізу сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством/організацією: (1) лідерство за витратами; (2) диференціація; (3) фокусування (концентрація). Кожна з базових стратегій володіє чинниками захисту від дії п'яти сил конкуренції. Так, у разі лідерства за витратами підприємство може отримати прибуток за мінімально допустимою для конкурентів ціною; низькі витрати створюють вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-замінників та захищають підприємство від дій сильних постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість у разі підвищення ними цін; сильні споживачі не можуть домогтися зниження цін нижче рівня, прийняттого для найсильнішого конкурента.

Наступний вид стратегій – диференціація продукції – орієнтований на покупців, які готові заплатити більше, але за вищу якість або ширший вибір споживчих якостей товару/послуги. Диференціація теж захищає підприємство/організацію від дії п'яти конкурентних сил: можливість заміни товару підсилює прихильність споживачів до марки, зменшує чутливість до ціни й підвищує рентабельність; відмінні властивості товару і завойована прихильність клієнтів захищають від товарів-замінників; підвищена рентабельність збільшує стійкість до підвищення цін сильним постачальником [6].

Фокусування може спиратися на обидва попередні різновиди стратегії, проте позначає зосередження зусиль на певному сегменті ринку, ніші з особливими потребами для кращого, ніж у конкурентів, їх задоволення. Детальніше про відмінності, слабкі та сильні сторони трьох базових категорій конкурентних стратегій за М. Портером подано в табл. 2.

Часто науковці критикують окреслені М. Портером теорії, вважаючи їх надто загальними для пояснення реальних життєвих ситуацій, хоча ніхто не піддає сумніву важливості співвідношення між оцінкою якості товару споживачами і ціною товару, що є центральним питанням у його концепції конкурентних стратегій.

І. Ансофф у своїй праці 1989 р. подає схоже на М. Портера наукове обґрунтування класифікації конкурентних стратегій: за швидкістю зростання, диференціацією ринку та диференціацією продукту. Стратегіями, за якими

можна скласти матрицю Ансоффа з напрямними «ринком» і «товаром», є: (1) стратегія концентрованого зростання, пов'язана зі зміною продукту/ринку (проникнення і посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту); (2) стратегія диверсифікованого зростання (концентричної диверсифікації, чистої диверсифікації, конгломеративної диверсифікації); (3) стратегія обмеженого зростання (застосовується підприємствами у галузях зі стабільною технологією) [9].

А.Д. Літл (американська компанія Arthur D. Little) конкурентні стратегії виділяє залежно від конкурентних позицій і можливості їх поліпшення. ADL-підхід класифікує конкурентні стратегії на п'ять видів, відповідно до конкурентної позиції на ринку: (1) лідируюча (основний вплив фірми на ринок збуту); (2) сильна (незалежна ринкова діяльність фірми, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи); (3) сприятлива (фірма займає ринкові позиції вище від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення); (4) задовільна (сприятливі можливості для продовження діяльності, але її можливості щодо поліпшення ринкових позицій перебувають на рівні нижчому за середній); (5) слабка (незадовільна) позиція (слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей поліпшення наявного становища) [14].

Відповідно до класифікації маркетингових конкурентних стратегій Ф. Котлера, основою розподілу є конкурентні позиції фірми та напрями її маркетингової діяльності, взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних фірм на ринку. Науковець виокремлює чотири різновиди таких стратегій: (1) ринкового лідера; (2) челенджера; (3) послідовника; (4) нішера [15]. Характеристики кожного з них подано в табл. 3.

За оцінками економістів, розподіл ринку, згідно із цією класифікацією, виглядатиме так (за умови, що весь ринок приймаємо за 100%): лідери займатимуть найбільшу частку – 40% ринку, далі частка послідовно зменшується і становить 30% для челенджерів, 20% – для послідовників та 10% – для нішерів [16, с. 60].

Переходячи від теоретичних напрацювань до практичної реалізації стратегій, зазначимо, що в умовах глобалізації компанії в усьому світі прагнуть локалізувати або стандартизувати свої стратегії на ринках, що розвиваються, і шукати глобального лідерства. Щоб бути конкурентоспроможною, компанія повинна намагатися вступити на новий ринок дуже

Характеристики класифікації конкурентних стратегій за М. Портером

Позитивні сторони класифікаційної категорії	Негативні сторони класифікаційної категорії
Лідерство за витратами	
Низькоцінове лідерство ефективне за умови: <ul style="list-style-type: none"> • ціна – домінуюча конкурентна сила; • галузевої продукт – стандартизований, простий у виготовленні; • відсутність можливостей для диференціації; • «великі» покупці мають значну торгову силу. 	Низькоціновому лідерству притаманні ризики: <ul style="list-style-type: none"> • технологічні зміни, знецінюються попередній досвід та інвестиції; • можливість копіювання конкурентних переваг лідерства за витратами підприємствами-конкурентами; • нездатність вчасно вносити зміни в товар через надмірну увагу до витрат.
Диференціація продукції	
Диференціація приваблива за умови: <ul style="list-style-type: none"> • існує багато шляхів для диференціації продукту; • організація має ноу-хау в галузі виробництва або маркетингу; • потреби потенційних споживачів відрізняються; • деякі конкуренти в галузі слідує схожим шляхом диференціації; • попит нееластичний за ціною; • галузевий ринок має складну структуру. 	Диференціації може бути притаманне: <ul style="list-style-type: none"> • розрив у цінах на диференційований товар (послугу) порівняно з конкурентами з низькими витратами настільки великий, що зберегти прихильність марці не вдається; • роль чинника диференціації падає в міру того, як товар (послуга) стає звичним; • сприйняття диференціації знижується під впливом підробок та імітацій.
Фокусування (концентрації)	
Фокусування привабливо тоді, коли: <ul style="list-style-type: none"> • для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу; • у підприємства немає достатньої кількості ресурсів для освоєння широких ринкових сегментів; • галузеві сегменти суттєво різняться за розмірами, темпами зростання та інтенсивністю тиску з боку конкурентів; • існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені повною мірою. 	До ризиків фокусування належать: <ul style="list-style-type: none"> • розрив у цінах із неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великим; • розбіжності у вимогах до товару споживачів цільового сегмента ринку і ринку загалом скорочуються; • конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегменти всередині цільового сегмента.

Джерело: складено автором за [6]

швидко після оцінки його привабливості, щоб установити потужнішу ідентифікацію власного бренду (власної ринкової позиції) та зафіксувати більшу частку ринку. Підприємці конкурують між собою на основі ціни, якості та потреб своїх клієнтів, кожен з яких намагається досягти надвисокого середньої прибутку для своєї галузі [17].

Гарвардський економіст Майкл Е. Портер визначив низьку вартість та диференціацію як дві основні стратегічні переваги, які може досягти бізнес. П'ять основних стратегій для досягнення цих переваг відомі як: (1) недорогий постачальник; (2) широка диференціація; (3) цілеспрямована низька вартість; (4) цілеспрямована диференціація та (5) бізнес-стратегія з найкращими витратами. Щоб виявити, як працюють стратегії в реальному житті, у 2011 р. було проведено широкомасштабне

дослідження McKinsey Global Survey, до якого було залучено 2 135 компаній [18].

Створення успішної стратегії є надзвичайно важким завданням для більшості компаній, деякі не концентруються в результаті на змісті, а намагаються відчайдушно «грати» на ринку наодинці. Науковці в ході дослідження виявили кілька закономірностей у діяльності компаній, опираючись на реалізацію їхніх стратегій. Хоча конкурентна перевага є найважливішим компонентом будь-якої стратегії, для багатьох компаній вона так і залишається невловимою метою. Результати дослідження McKinsey свідчать про одну з причин цього: лише 53% керівників характеризують стратегію своїх компаній, підкреслюючи створення відносної переваги перед конкурентами; інші кажуть, що їхні стратегії краще описуються як відповідні найкращі практики в галузі та забезпечення оперативних потреб.

Таблиця 3

Різновиди конкурентних стратегій за класифікацією Ф. Котлера

Різновид класифікації	Характеристика підприємства/організації, що від повідає різновиду
Ринковий лідер	Охоплює найбільшу ринкову частку. Визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Він є законодавцем маркетингового комплексу на певному сегменті ринку. Ринковий лідер існує в кожній галузі, сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку.
Челенджери	Займають другі або треті ринкові позиції, успішно й швидко розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу. Челенджер може атакувати три види фірм: ринкового лідера, аналогічну фірму – челенджера та меншу за розміром. Він може атакувати конкурента по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів у цілому або концентрувати зусилля тільки на його слабких сторонах, використовуючи переваги у ціні, якості, асортименті товару, нижчих виробничих витратах, кращому сервісному обслуговуванні.
Послідовники	Успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки. Використовуючи політику слідування за лідером, вони утримують наявних споживачів. Кожен послідовник має незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування) та не допускає агресивності щодо наявної конкурентної структури ринку. Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Послідовник наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід лідера, тому його витрати і ризик є значно меншими.
Нішери	Обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші). Основна ідея стратегії ринкової ніші полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. Спеціалізація може бути класифікована за географією, за кінцевим споживачем, за співвідношенням «ціна – якість товару», за сервісним обслуговуванням; за різновидами споживачів. Є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку.

Джерело: складено за [15; 16, с. 58–60]

У цьому опитуванні керівники компаній з усього світу відповіли на низку запитань для виявлення співвідношення між стратегічними цілями діяльності окремих підрозділів компанії і забезпеченням загалом успішної реалізації стратегії.

Результати опитування з реалізації та розроблення стратегії компанії відрізнялися не лише в розрізі галузей однієї країни, а й за регіонами. Так, в опитуванні було виокремлено чотири регіони: Північна Америка, Європа, Індія, Китай. Розподіл відповідей та загалом перелік запитань у межах дослідження подано в табл. 4.

У результаті опитування було виявлено, що лише 10% компаній підтвердили наявність більшості положень (7–10 із 10 запропонованих) у розробленні та реалізації стратегії, 15% не змогли підтвердити жодного, а більшість – 50% – підтвердили існування одного-трьох положень у власній конкурентній стратегії компанії. Лише 2% респондентів повідомляють, що їхні компанії проходять

дев'ять або всі десять тестів, тобто схвально відгукуються про наявність цих положень у розробленні та реалізації їхніх стратегій.

70% керівників повідомляють, що їхні стратегії забезпечують сукупність ключових положень та гнучкості, що свідчить про те, що компанії цілком комфортно будують свої стратегії як комплекс різноманітних стратегічних дій. На відміну від них лише 33% респондентів стверджують, що стратегії їхніх компаній залежать від нових даних та статистичних даних, які не доступні для конкурентів на протигагу загальнодоступній статистиці. У відповідях з'являються також деякі помітні регіональні відмінності. Наприклад, керівники компаній у Китаї оцінюють стратегії своєї компанії вище своїх партнерів у трьох інших регіонах за виокремленням конкурентної переваги, але їм бракує балансу між дотримання ключових положень стратегії та гнучкістю у виборі майбутнього.

Цікавим висновком із дослідження є висока ймовірність, що вибір підходів до формування стратегії та її успішність у подальшій реаліза-

**Результати всесвітнього дослідження McKinsey Global Survey
із застосування стратегій у діяльності компаній (% , 2011 р.)**

	Наша стратегія...	Загалом (2135 компаній)	Індія (206 компаній)	Китай (65 компаній)	Північна Америка (623 компанії)	Європа (701 компанія)
1	створює баланс між ключовими засадами та гнучкістю для прийняття майбутніх рішень	45	51	37	49	44
2	наголошує на створенні конкурентних переваг	34	35	43	34	32
3	прищеплює чітке розуміння наших конкурентних переваг	33	48	33	31	31
4	окреслює можливості на основі конкретних ринкових сегментів	32	42	40	31	30
5	має результатом розроблення конкретного набору дій для перегрупування ресурсів	32	46	32	32	30
6	складається з рішень, розроблених у ході численних обговорень альтернатив	28	45	29	29	25
7	впливає з упевненості керівництва в правильності ключових положень	28	35	23	29	26
8	переважно побудована для перемоги в майбутніх ринкових умовах відповідно до трендів	28	43	40	25	25
9	враховує непевні умови в передбачуваному майбутньому	22	31	23	25	19
10	опирається на внутрішні та малопоширені дані, недоступні конкурентам	14	20	18	14	13

Джерело: складено за [18]

ції можуть бути пов'язані. 44% респондентів підтвердили, що їхні компанії використовують регулярний цикл планування, що їхні компанії розуміють конкурентну перевагу, включають тенденції та ефективно розподіляють ресурси. Натомість 35% респондентів повідомляють, що їхні компанії приймають рішення у міру виникнення проблеми; їхні компанії добре управляють непевністю, включають гнучкість у виборі шляху та створення відносної переваги перед конкурентами.

Фінансова криза 2008 р. та рецесія виявили слабкі місця у багатьох стратегіях і змусили багато компаній у світі протистояти вибору та компромісу, які вони практикували раніше. Більшість респондентів дослідження – 56% – повідомляють, що їхні компанії приймають стратегічні рішення частіше, ніж раніше. З іншого боку, підвищена швидкість може ускладнити проведення компаніями глибшого аналізу рішень. Проте перехід до більш коротких циклів планування тільки

збільшує потребу зосередити увагу на позачасових аспектах стратегії, які можуть стимулювати конкурентні переваги та посилювати конкурентні позиції на ринку.

Висновки з цього дослідження. Розглядаючи підходи до формування конкурентних стратегій, було виявлено закономірності їх етимології та термінологічних підходів. Базові визначення та класифікації, незважаючи на їх відносну «давність», залишаються актуальними й у період швидких економічних змін та глобальних перетворень. Сучасні науковці розвивають поняття «конкурентна стратегія», базуючись на усталених трактуваннях та вносячи корективи з урахуванням глобальних, регіональних і галузевих викликів. Доповнення чи уточнення у трактуваннях термінів чи формуванні класифікацій та виокремленні нових (змінених, додаткових) класифікаційних ознак збагачують економічну науку та допомагають компаніям (підприємствам, організаціям) на ринку з вибором найадекватнішої

стратегії власного розвитку. Проаналізоване міжнародне дослідження дає змогу переко-
натися у важливості теоретичних розробок,
актуальності та гнучкості конкурентних стра-

тегій для їх успішної реалізації. Перспектив-
ними видаються подальші дослідження (роз-
відки, опитування) в підходах до формування
та реалізації стратегій компаніями в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 1–74.
2. Luenendonk Martin. URL: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage/> (дата звернення: 10.08.2018).
3. Competitive Strategy. MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html> (дата звернення: 10.08.2018).
4. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.
5. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.
6. Горбашко, Е.А., Максимцева, И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 447 с.
7. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.
8. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління. 2007. Вип. 1. С. 22–24.
9. Ансофф И. Стратегический менеджмент; пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 358 с.
10. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
11. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
12. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 87–95.
13. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
14. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. 2010. 164 p.
15. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблшер, 2015. 144 с.
16. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. К., 2014. С. 56–62.
17. Tsai H.T., Eisingerich A.B. Internationalization strategies of emerging markets firms. California Management Review. 2013. № 53(1). P. 114–135.
18. Putting strategies to the test: McKinsey Global Survey results. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-strategies-to-the-test-mckinsey-global-survey-results> (дата звернення: 10.08.2018).
19. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2(12). С. 6–13.

REFERENCES:

1. Porter M. (2006) Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy: methodology of analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks. pp.1–74.
2. Luenendonk Martin. Available at: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage/> (accessed 10 August 2018).
3. Competitive Strategy. MBAskool. Available at: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html> (accessed 10 August 2018).
4. Voytovych N. (2008) Stratehichnyy analiz modeley upravlinnya pidpryyemnytskymy ryzykamy [Strategic analyses of the models managing entrepreneur's risks]. Zbirnyk naukovykh prats Podolskoho derzhavnoho tekhnichnoho univarsytetu. Kamyanets-Podilskyy. Vol 2. Edition 16. pp. 65-67.
5. Stupak I.O. (2010) Konkurentni stratehiyi yak upravlinska katehoriya [Competitive strategies as management category]. Visnyk nationalnoho univarsytetu "Lvivska Politekhnika". № 684. pp. 249-254.

6. Horbashko E., Maksimtseva I. (2015) Upravlenie konkurentosposobnostiu. Teoriya I praktika [Managing competitiveness. Theory and practice]. Moscow: Izdatelstvo Yurayt. 447 p.
7. Bilivodska O. (2010) Marketynhovyy menedzhment. Posibnyk [Marketing management. Manual]. Kyiv : Znannya. 332 p.
8. Klymenko N., Rummyantsev A. (2007) Konkurentna stratehiya: sutnist ta klasyfikatsiya [Competitive strategy: meaning and classification]. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnya: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh. Vol. 1. pp. 22-24.
9. Ansoff I. (1989) Strategicheskyy menedzhment [Strategic management]. Moscow: Ekonomika. 358 p.
10. Hranovska V. (2016) Konkurentni stratehiyi rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv uu hlobalizovanomu sviti [Competitive strategies of agrarian sector development in a globalized world]. Visnyk Sums'koho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment. Vol. 1. pp. 84-90.
11. Ivanov Yu. (2006) Teoretychni osnovy konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva: monohrafiya [Theoretic bases for competitive strategy of an enterprise: Monographic work]. Kharkiv: "Inzhek". 383 p.
12. Kulynyak Yu. (2011) Problemy vyznachennya sutnosti konkurentnoyi stratehiyi orhanizatsiyi [Problems of identifying the meaning of competitive strategy of an organization]. Visnyk Natsionalnoho universtyetu "Lvivska Politekhnik". № 714. pp. 87–95.
13. Porter M. (1998) Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York. The Free Press. 422 p.
14. Träm, M. (2010). Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. 164 p.
15. Kotler F., Berger F., Bikhoff N. (2015) Strategicheskyy menedzhment po kotleru. Luchshie priyomy I metody [Strategic management according to Kotler. Best practices and methods]. Alpina Publisher. 144 p.
16. Bondarenko S., Svyrynyuk O. (2014) Analiz suchasnykh stratehiy [The analysis of modern strategies]. Zbirnyk naukovykh prats. Kyiv. pp. 56–62.
17. Tsai, H. T., & Eisingerich, A. B. (2013). Internationalization strategies of emerging markets firms. California Management Review, 53(1), 114-135.
18. Putting strategies to the test: McKinsey Global Survey results. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-strategies-to-the-test-mckinsey-global-survey-results> (accessed 10 August 2018).
19. Belyukov Ye., Nekrasova L. (2014) Konkurentna stratehiya pidpryyemstva : sutnist ta formuvannya na osnovi otsinky rivya konkurentospomozhnosti [Competitive strategy of an enterprise: meaning and forming on the base of evaluation of the competitiveness level]. Ekonomika: realiyi chasu. № 2 (12). pp. 6-13.