

УДК 005.21:005.332.4

Селезньова Г.О.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

Сиров В.В.

студент  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### DEVELOPMENT OF THE ALGORITHM CHOICE OF COMPETITIVE BUSINESS STRATEGY

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено підходи різних авторів до вибору конкурентної стратегії та розроблено алгоритм вибору конкурентної стратегії, який базується на проведенні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та передбачає вибір можливого варіанту конкурентної стратегії відповідно до ситуації, що склалася на конкретному підприємстві та в його оточенні.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, стратегічні позиції, аналіз ринку, конкурентоспроможність, стратегічні альтернативи.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы подходы различных авторов к выбору конкурентной стратегии и разработан алгоритм выбора конкурентной стратегии, основанный на проведении анализа внутренней и внешней среды и предусматривающий выбор возможного варианта конкурентной стратегии в соответствии с ситуацией, сложившейся на конкретном предприятии и в его окружении.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, стратегические позиции, анализ рынка, конкурентоспособность, стратегические альтернативы.

#### ANNOTATION

In the article the approaches to the choice of competitive strategy different authors and algorithm choice of competitive strategy is based on the analysis of internal and external environment and provides a choice of possible alternative competitive strategy according to the situation in a particular company and its surroundings.

**Keywords:** competitive strategy, strategic position, market analysis, competitive, strategic alternatives.

**Постановка проблеми.** Українська економіка на сьогоднішній день характеризується нестабільністю та займає слабкі позиції у світі (за даними МВФ, 109-е місце по рівню ВВП на душу населення [1]). Відсутність державного фінансування, корупція, наявність тіньового сектору економіки (у 2012 р. – близько 45% ВВП) [2], слабка інноваційна політика, відсутність здорової конкуренції на ринку – все це спричинило технічну відсталість нашої країни і, як наслідок, не конкурентоспроможність вітчизняної продукції на міжнародному ринку.

Із підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом Україна отримала доступ до європейської зони вільної торгівлі, що ліквідує мито на ввезну продукцію, отже, українська продукція може залишитися без суттєвої державної підтримки при конкурентній боротьбі з

європейськими товарами. Таким чином, за проміжок часу, відведений Європейським Союзом для оздоровлення вітчизняної економіки, повинні бути сформовані чіткі конкурентні переваги. Із цією метою кожному суб'єкту господарювання необхідно сформувати конкурентну стратегію як механізм упровадження українських товарів на нові ринки. В іншому випадку вітчизняні підприємства будуть не в змозі протистояти конкуренції європейським, що, своєю чергою загрожує банкрутством. Таким чином, на сьогодні проблема вибору конкурентної стратегії є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розробки конкурентної стратегії підприємства займалася значна кількість учених-економістів, таких як: Г.Л. Азоев, І. Ансофф, О.В. Арістов, В.О. Василенко, О.С. Дуброва, М. Мескон, М. Портер, Г. Мінцберг, Ю.Б. Иванов та ін. Однак існують певні проблеми, пов'язані з формуванням конкурентної стратегії підприємства в умовах посилення конкуренції та з урахуванням різноманітних ситуацій, що і потребує додаткового розгляду.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці алгоритму вибору конкурентної стратегії, що забезпечить формування конкурентних переваг продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить компанії формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Стратегія конкуренції компанії включає підходи до бізнесу й ініціативи, які використовують для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення позицій на ринку [3]. При виборі стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним намірам, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації.

Зарубіжні та вітчизняні науковці виділяють різні етапи, методи та інструменти вибору оптимальної конкурентної стратегії.

М. Портер розглядає процес вибору конкурентної стратегії як виконання таких етапів: аналіз структури і рушійних сил галузі; виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз видів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [4]. В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко для вибору базової конкурентної стратегії пропонують таку покрокову процедуру: фіксація продуктового портфелю, вибір базової конкурентної стратегії, прийняття рішень щодо реалізації обраної стратегії [5]. Ю.Б. Іванов, своєю чергою, виокремлює чотири етапи вибору стратегії: оцінка стратегії, що існує, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [6].

Аналіз даних та інших підходів, наведених у науковій літературі, показав, що вчені пропонують укрупнені етапи вибору (формування) конкурентної стратегії без виділення таких обов'язкових етапів, як аналіз внутрішнього середовища, його сильних та слабких сторін та оцінка конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством. Також без необхідної деталізації пропонується етап вибору стратегічних альтернатив. При цьому дані теоретичні розробки через їх укрупнений характер досить складно застосовувати в підприємницькій діяльності суб'єктами господарювання, оскільки не розкриті інструменти оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Механізм вибору конкурентної стратегії, запропонований О.С. Дубровою, полягає в поетапному виконанні таких дій: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення мети та постановка завдань, аналіз альтернатив та планування й реалізація стратегії [7]. О.В. Арістов пропонує такі етапи формування конкурентної стратегії підприємства: аналіз кон'юнктури ринку; аналіз конкурентного середовища підприємства; оцінка сильних і слабких сторін підприємства; аналіз конкурентних переваг підприємства; вибір конкурентної стратегії; розробка конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності [8]. Перевагами даних методів є врахування умов внутрішнього та зовнішнього середовищ, проте залишається незрозумілим, за допомогою яких інструментів він буде здійснений, а також що слугує критерієм відбору стратегії.

Наразі науковцями обґрунтовано велику кількість методів та інструментів, які доцільно використовувати в процесі вибору конкурентної стратегії та стратегії підприємства в цілому [3–10]. Але з метою спрощення практичного використання процесу вибору конкурентної стратегії необхідно систематизувати інструментарій вибору відповідно до етапів даного процесу. Крім того, вченими пропонується достатньо великий перелік альтернативних варіантів конкурентних стратегій, який ускладнює вибір. Це обумовлює необхідність розробки практич-

ного алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства з урахуванням можливих варіантів відбору відповідно до ситуації, що склалася на конкретному підприємстві та в його оточенні.

З урахуванням даних переваг та недоліків запропоновано алгоритм вибору конкурентної стратегії, який включає дві основні стадії (рис. 1):

- підготовчу, що полягає в зборі та систематизації інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1);

- заключну, у ході якої на основі аналізу альтернативних варіантів безпосередньо обирається конкурентна стратегія. При цьому вибір конкурентної стратегії базується на отриманій інформації підготовчої стадії про привабливість ринку, наявність відповідних стратегічних ресурсів тощо.

Побудова алгоритму вибору виду конкурентної стратегії, згідно з класифікацією Г. Азоева [11], виконана за допомогою програмного забезпечення моделювання бізнес-процесів Bizagi Modeler.

Підготовча стадія передбачає виконання наступних етапів:

1. Аналіз ринку.
2. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
4. Складний SWOT-аналіз.
5. Аналіз стратегічних позицій.

Першочерговим завданням підготовчої стадії є аналіз ринку. Для формування стратегії необхідно чітко усвідомлювати тенденції розвитку ринку продукції, що виробляється. Це дасть змогу своєчасно реагувати на зміну споживчих інтересів, дій конкурентів. Для цього доречно розрахувати місткість ринку, що дасть змогу оцінити його насиченість, ступінь концентрації та диференціації, бар'єри входу та виходу. На основі отриманих даних формулюються можливості та загрози для підприємства. Побудова моделі п'яти конкурентних сил дасть змогу оцінити середовище прямого впливу та виявити основні конкурентні сили на ринку.

Наступним етапом є аналіз сильних та слабких сторін підприємства за такими функціональними підсистемами, як виробництво, трудові ресурси, фінанси та культура організації. Метою даного аналізу є виявлення внутрішніх резервів для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз трудових ресурсів має відображати рівень кваліфікації працівників та їх відданість компанії. Для цього аналізуються плинність кадрів, система мотивації, кар'єрного росту, навчання персоналу та культура організації.

Завдяки аналізу функціональної підсистеми фінансів визначаються фінансові можливості для розвитку. Таким чином, на основі аналізу даних функціональних підсистем визначаються слабкі та сильні сторони кожної з них.

Далі доцільно здійснити аналіз конкурентоспроможності продукції. Для цього необхідно

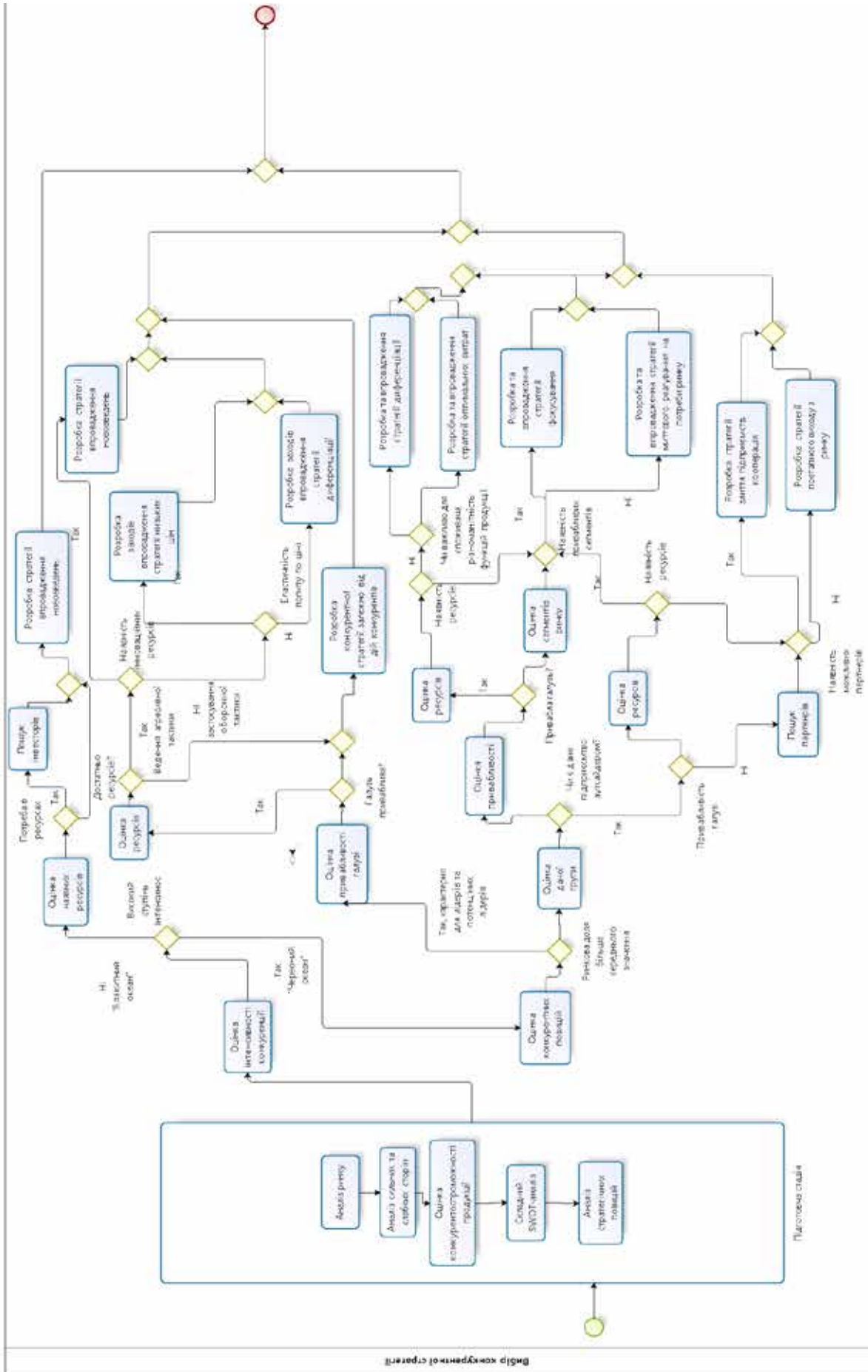


Рис. 1. Алгоритм вибору конкурентної стратегії

порівняти характеристики власних товарів, їх номенклатуру та сервісне обслуговування з товарами-аналогами на даному ринку та розрахувати коефіцієнт конкурентоздатності. Також необхідно порівняти ефективність діяльності підприємства в цілому, щоб виявити конкурентні переваги у власних ресурсах.

На четвертому етапі будеться складний SWOT-аналіз. Інформація, яка отримана на попередніх етапах, систематизується, упорядковується за важливістю та для наочності інтерпретується в SWOT-аналіз, на перетині сильних, слабких сторін та можливостей, загроз формулюються пропозиції щодо стратегічного розвитку підприємства.

Наступним етапом є аналіз стратегічних позицій підприємства. Для визначення стратегічних позицій можна використовувати матриці McKinsey, BCG, ADL-LC, ShellDPM та інші, а також конкурентну карту ринку, побудова яких дає змогу визначити стратегічні позиції, які підприємство займає на певному ринку, визначити стратегію, яку доцільно використовувати для кожного стратегічного підрозділу підприємства, а також спрогнозувати подальші дії конкурентів та сформувати ефективні методи їх протидії.

Заклучна стадія передбачає вибір конкурентної стратегії виходячи з інформації, отри-

маної на підготовчій стадії з урахуванням ситуації, що склалася на ринку, та позицій, які займає підприємство.

Вибір конкурентної стратегії розпочинається з усвідомлення ринкового простору, для чого необхідно оцінити інтенсивність конкуренції. Так, В. Чан Кім та Р. Моборі виділяють червоний океан, під яким розуміють галузі зі значним рівнем конкуренції, та блакитний океан, на якому фактично відсутня конкуренція, оскільки дана галузь є новою [12]. У випадку функціонування підприємства в просторі блакитного океану доцільно застосовувати (при наявності ресурсів) стратегію впровадження нововведень, котра забезпечить формування стійких конкурентних переваг та створить високі бар'єри входу на новий ринок.

Якщо підприємство знаходиться в просторі червоного океану, необхідно на основі ринкової долі визначити його конкурентну позицію. Можна виокремити позиції лідера галузі, потенційного лідера, середню позицію та позицію аутсайдера. Для кожної позиції існують різні варіанти поведінки на ринку залежно від привабливості ринку та наявності відповідних ресурсів. Так, ґрунтуючись на стратегічному квадраті Дж. Трауті та Э. Райса, можна виділити оборонну, агресивну, партизанську так-

Таблиця 1

Підготовча стадія алгоритму вибору конкурентної стратегії

Етап	Інструменти
I. Аналіз ринку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка виробництва аналогів продукції та товарів-субститутів.</li> <li>2. Розрахунок місткості ринку на основі обсягу виробництва, норми споживання, товарообороту продукції тощо.</li> <li>3. Оцінка концентрації ринку за допомогою індексу ентропії, Херфіндала-Хіршмана, індексу концентрації, індексу Ханна-Кея, дисперсії середніх чисел тощо.</li> <li>4. Аналіз адміністративних, економічних, нормативних бар'єрів.</li> <li>5. Визначення основних характеристик ринку, їх типів (олігополія, монополія...).</li> <li>6. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (конкуренти, постачальники, споживачі, товари-субститути, потенціальні конкуренти).</li> <li>7. PEST-аналіз. Оцінка політичної стабільності в країні, аналіз стратегічної програми розвитку держави, рівня ВВП, інфляції, курсу валют, ставки рефінансування, рівня доходів населення, розрахунок коефіцієнта Джині, оцінка рівня життя в країні, тенденцій НДДКР, нових патентів, технологій та ін.</li> </ol>
II. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз можливостей зниження собівартості, оцінка виробничих потужностей, аналіз ефективності управління контролем, можливість зниження матеріальних запасів.</li> <li>2. Оцінка рівня кваліфікації та ефективності підготовки, аналіз системи мотивації праці, плинності кадрів, ступеню участі персоналу у розподілі прибутків, оцінка організованості праці та культури організації.</li> <li>3. Оцінка наявності власних оборотних коштів, розміру валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку. Оцінка ліквідності підприємства, фінансової стійкості.</li> </ol>
III. Оцінка конкурентоспроможності продукції	Побудова таблиць порівняння, що містять характеристики товарів та показники ефективності діяльності підприємства, на основі яких розраховується коефіцієнт конкурентоздатності.
IV. Складний SWOT-аналіз	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз сильних сторін підприємства.</li> <li>2. Аналіз слабких сторін підприємства.</li> <li>3. Оцінка можливостей зовнішнього середовища.</li> <li>4. Оцінка загроз із боку чинників зовнішнього середовища</li> </ol>
V. Аналіз стратегічних позицій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудова конкурентна карта ринку</li> <li>2. Матриця McKinsey</li> <li>3. Матриця BCG</li> <li>4. Матриця ADL-LC</li> <li>5. Матриця ShellDPM</li> </ol>

тики [13]. При цьому остання полягає в упровадженні конкурентної стратегії сегментування.

Для лідера галузі (за умови привабливості ринку та наявності стратегічних ресурсів) пропонується агресивна тактика, котра реалізується за допомогою конкурентних стратегій диференціації, впровадження нововведень та низьких цін. При цьому вибір конкурентних стратегій здійснюється шляхом аналізу інноваційних ресурсів, особливостей ринку, зокрема еластичності попиту по ціні. У випадку непривабливості даного ринку або відсутності необхідної кількості стратегічних ресурсів лідерам галузі доцільно обрати оборонну тактику, при цьому конкурентна стратегія в цілому повинна бути направлена на протидію конкурентам. Для потенційних лідерів вибір конкурентної стратегії здійснюється аналогічно лідеру.

Під привабливістю ринку розуміється достатньо високий рівень показників його темпу росту та середньої рентабельності, абсолютного розміру отриманого прибутку від реалізації одного товару.

Підприємствам, які займають середні позиції на привабливому ринку, при наявності стратегічних ресурсів пропонується застосовувати агресивну тактику з метою захоплення більшої ринкової долі.

У випадку непривабливості або відсутності ресурсів доцільно обирати партизанську тактику та орієнтуватись на привабливих сегментах або ж застосовувати стратегію миттєвого реагування. При цьому стратегію сегментування можна здійснювати за рахунок диференціації продукції, низьких цін або сервісу.

Для аутсайдерів на привабливому ринку при наявності відповідних ресурсів також доцільно обирати тактику партизанської війни та застосовувати стратегію сегментування або ж стратегію миттєвого реагування. У випадку відсутності ресурсів підприємству пропонується об'єднатися з аналогічним підприємством для збільшення можливостей та протидії конкуренції. Песимістичним варіантом для аутсайдера є вихід із ринку.

**Висновки.** Отже, щоб забезпечити вихід української продукції на європейський рівень, необхідно забезпечити її конкурентоздатність шляхом координації заходів, направлених на підвищення даного показника, що підтверджує важливість формування конкурентної стратегії для підприємства. З цією метою був розробле-

ний алгоритм вибору конкурентної стратегії, що складається з підготовчої стадії, на якій здійснюється оцінка внутрішнього та зовнішнього середовищ, та заключної стадії, у результаті якої обирається певна конкурентна стратегія. Запропонований алгоритм вибору конкурентної стратегії на відміну від існуючих враховує можливі варіанти відбору відповідно до ситуації, що склалася на конкретному підприємстві та в його оточенні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рейтинг країн за рівнем ВВП [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://businessforecast.by/partners/ratings/498/>.
2. Рівень тіньової економіки в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.unian.net/finance/791022-uroven-tenevoy-ekonomiki-v-2012-godu-sostavil-45-vvp-prasolov.html>.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : [учеб. пособ. для студ.] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Портер М. Конкурентные преимущества: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
5. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / В.І. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 356 с.
6. Иванов Ю.Б. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : [монография] / Ю.Б. Иванов [и др.] ; под общ. ред. А.Н. Тищенко. – Х. : ИНЖЕК, 2007. – 376 с.
7. 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=1&iid=332>.
8. Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с.
9. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко ; за заг. ред. Ю.Б. Иванова, О.М. Тищенко. – Х. : ИНЖЕК, 2006. – 384 с.
10. Управление конкурентоспособностью предприятия : [навч. посіб.] / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
11. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экон. и маркетинга, 1996. – 208 с.
12. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» / У. Чен Ким, Р. Моборн ; пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005. – 727 с.
13. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс, Дж. Траут ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2000. – 255 с.