

УДК 314.716:005.332.4

Інна Олексіївна КУЗНЕЦОВА

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту організації, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: inna.stream27@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Валентина Вікторівна ГОРБАТЮК

аспірантка кафедри менеджменту організації, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: valentinasidorenko01@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4476-2616>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. *Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

Анотація. У статті розглянуто підходи до формування конкурентної стратегії. Метою статті є систематизація існуючих підходів до формування конкурентної стратегії та виділення сучасних конкурентних стратегій. Розглянуто сутність понять «стратегія» та «конкурентна стратегія». На основі критичного аналізу сутності поняття «конкурентна стратегія» виділено три підходи щодо його трактування різними дослідниками: направлена на створення стійкої позиції на ринку, передбачає створення стійкої конкурентної переваги, направлена на досягнення переваги над конкурентами. За результатами систематизації трактувань та аналізу сутності поняття «стратегія» запропоновано власне визначення конкурентної стратегії як напрямку формування конкурентної переваги для створення унікальної цінності продукту. Проаналізовано процес вибору конкурентної стратегії за М. Портером та встановлено, що після її розробки необхідне подальше постійне удосконалення. Досліджено основні підходи щодо формування конкурентної стратегії, що враховують сучасні тенденції бізнесу: галузевого позиціонування, конкурентного співробітництва, ціннісних дисциплін, еволюційна теорія, ключових компетенцій. Уточнено сутність розглянутих концепцій, їх переваги, недоліки та виокремлено два типи конкуренції, що притаманні зазначеним концепціям: жорстка конкуренція; конкуренція та співробітництво. Досліджено низку конкурентних стратегій, що враховують специфіку сучасних підприємств та виділено сутність, необхідні ресурси, вихідні характеристики та тип конкуренції за кожною з них. Обґрунтовано, що в кожній з досліджуваних стратегій реалізується одна із базових конкурентних стратегій: лідирування за витратами або фокусування. Запропоновано використання стратегії лідирування за витратами на вітчизняних підприємствах, яка є найбільш прийнятною для сучасних реалій функціонування та розвитку бізнесу.

Ключові слова: стратегія; конкурентна перевага; сучасна конкурентна стратегія; лідирування за витратами.

Інна Алексеевна КУЗНЕЦОВА

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента организации, Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: inna.stream27@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Валентина Викторовна ГОРБАТЮК

аспірантка кафедри менеджмента організацій, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: valentinasidorenko01@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4476-2616>

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ
КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кузнецова, И. А., Горбатюк, В. В. *Современные подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к формированию конкурентной стратегии. Целью статьи является систематизация существующих подходов к формированию конкурентной стратегии и выделение современных конкурентных стратегий. Рассмотрена сущность понятий «стратегия» и «конкурентная стратегия». На основе критического анализа сущности понятия «конкурентная стратегия» выделены три подхода к его трактованию различными исследователями: направлена на создание устойчивой позиции на рынке, предусматривает создание устойчивого конкурентного преимущества, направлена на достижение превосходства над конкурентами. По результатам систематизации трактовок и анализа сущности понятия «стратегия» предложено авторское определение конкурентной стратегии как направления формирования конкурентного преимущества для создания уникальной ценности продукта. Проанализирован процесс выбора конкурентной стратегии М. Портера и установлено, что после ее разработки необходимо дальнейшее постоянное совершенствование. Исследованы основные подходы к формированию конкурентной стратегии, которые учитывают современные тенденции бизнеса: отраслевого позиционирования, конкурентного сотрудничества, ценностных дисциплин, эволюционная теория, ключевых компетенций. Уточнена сущность рассматриваемых концепций, их преимущества, недостатки и выделены два типа конкуренции, присущие указанным концепциям: жесткая конкуренция; конкуренция и сотрудничество. Исследован ряд конкурентных стратегий, которые учитывают специфику современных предприятий и выделены сущность, необходимые ресурсы, выходные характеристики и тип конкуренции по каждой из них. Обосновано, что в каждой из исследуемых стратегий реализуется одна из базовых конкурентных стратегий: лидирования по затратам или фокусирования. Предложено использование стратегии лидирования по затратам на отечественных предприятиях, которая является наиболее приемлемой для современных реалий функционирования и развития бизнеса.

Ключевые слова: стратегия; конкурентное преимущество; современная конкурентная стратегия; лидирование по затратам.

Inna KUZNETSOVA

Doctor of Economics, Professor, Head of Management of Organizations Department, Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: inna.stream27@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Valentyna GORBATIUK

Postgraduate Student of Management of Organizations Department, Odessa National Economic University, Ukraine, e-mail: valentinasidorenko01@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4476-2616>

MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF ENTERPRISE COMPETITIVE STRATEGY

Kuznetsova, I., Gorbatiuk, V. (2020). *Modern approaches to the formation of enterprise competitive strategy* [Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva], Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3-4 (74-75), pp. 109–120.

Abstract. *The article considers the approaches to the formation of a competitive strategy. The purpose of the article is to systematize existing approaches to the formation of a competitive strategy and highlight modern competitive strategies. The essence of the concepts «strategy» and «competitive strategy» is considered. Based on a critical analysis of the essence of «competitive strategy» concept, three approaches to its interpretation by various researchers are identified: it is aimed at creating a stable position in the market, provides for the creation of a sustainable competitive advantage, and it is aimed at achieving superiority over competitors. Based on the results of interpretations systematization and analysis of the essence of «strategy» concept, the author's definition of competitive strategy as a direction of forming a competitive advantage for creating a unique value of the product is proposed. The process of choosing a competitive strategy by M. Porter has been analyzed and it has been established that after its development, further continuous improvement is necessary. The process of choosing a competitive strategy by M. Porter is analyzed and it has been established that after its development, further continuous improvement is necessary. The main approaches to the formation of a competitive strategy, which considering modern business trends are investigated: industry positioning, competitive cooperation, value disciplines, evolutionary theory and key competencies. The essence of the considered concepts, their advantages and disadvantages are clarified and two types of competition, typical for these concepts are identified, namely: tough competition; competition and cooperation. A number of competitive strategies, which take into account the specifics of modern enterprises, are investigated and the essence, necessary resources, output characteristics and type of competition for each of them are highlighted. It was substantiated that each of these searched strategies implements one of the basic competitive strategies: cost leadership or focusing. The cost leadership strategy using at domestic enterprises, which is the most acceptable for the modern realities of the functioning and development of business, is proposed.*

Keywords: *strategy; competitive advantage; modern competitive strategy; cost leadership.*

JEL classification: *L130; M210*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.109-120](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120)

Постановка проблеми у загальному вигляді. У процесі наближення української економіки до економік країн Європи, перед підприємствами постало завдання щодо адаптації існуючих систем управління до сучасних умов та вибору напрямків діяльності, які зможуть забезпечити їм стійке положення в сучасному бізнес-середовищі. Досягти стійкого положення на ринку можна лише завдяки розробці та успішній реалізації конкурентної стратегії, яка базується на підтримці конкурентних переваг підприємства. В науковій літературі є досить багато досліджень щодо особливостей формування конкурентних стратегій. Враховуючи економічне становище України, актуальним є виділення конкурентних стратегій, які допоможуть реалізувати потенціал вітчизняних підприємств. Це, у свою чергу, забезпечить високі фінансові результати, стійкі конкурентні позиції та швидку адаптованість вітчизняних підприємств до змін сучасного динамічного бізнес-середовища.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми розробки ефективної конкурентної стратегії розглянуті в низці наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Вітчизняні науковці І. О. Кузнецова, Т. Б. Кублікова [1, с.98], Л. М. Шульгіна [2, с. 90] у своїх працях аналізували існуючі підходи до формування конкурентних переваг та стратегій. У працях зарубіжних вчених М. Портера [3], Б. Нейлбафа, А. Брандбургера [4], М. Трейсі, Ф. Вірсема [5], Р. Нельсона, С. Уітнера [6], Г. Хамела, К. К. Прахалада [7] та інших представлено механізми формування конкурентних переваг та стратегій.

В основі конкурентної стратегії завжди лежить конкурентна перевага, яка робить підприємство відмінним від інших та дає можливість домінування на ринку. Вчені Г. А. Азоев [8, с. 49], А. В. Войчак [9, с. 51], Ю. Б. Іванов [10, с. 44] та багато інших запропонували класифікувати конкурентні переваги за різними ознаками. І. О. Кузнецова в своїй роботі обґрунтувала доцільність класифікації конкурентних переваг за двома класифікаційними ознаками: за способом проявлення (переваги за витратами, переваги диференціації, комерційні переваги, переваги домінуючої позиції) та за ступенем стійкості (стійкі, нестійкі) [11, с. 238]. Виділені ознаки поглиблюють сутність конкурентних переваг та відображають найсуттєвіші їх характеристики, що є необхідним при формуванні конкурентної стратегії. Залежно від типу конкурентної переваги існують різні підходи до формування конкурентної стратегії. Враховуючи швидкість появи нових галузей виробництва та особливості сучасного конкурентного середовища, виникає необхідність розглянути концепції формування конкурентних стратегій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на наявність широкого спектру підходів до формування конкурентних стратегій, в науковій літературі не систематизовано підходи, що враховують сучасну специфіку ведення бізнесу. При формуванні конкурентної стратегії менеджменту підприємства необхідно визначити, в якому саме напрямку розвивати існуючі конкурентні переваги. Тому, окрім систематизації існуючих підходів, актуальним є дослідження сучасних конкурентних стратегій та їх особливостей.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація існуючих підходів до формування конкурентної стратегії підприємств, виділення сучасних конкурентних стратегій, визначення їх особливостей та специфіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковій літературі існують різні трактування змісту поняття «стратегія». Найбільш точним та вичерпним вважаємо визначення стратегії А. Богатирьова: «Стратегія – це прийняті керівництвом підприємства напрямки і способи діяльності для досягнення довгострокових цілей» [12, с. 115].

Щодо визначення поняття «конкурентна стратегія» в науковій літературі також немає однозначного трактування. Вчені Ю. Б. Іванов [13, с. 70] та І. В. Суха [14, с. 8] визначають конкурентну стратегію як таку, що направлена на створення стійкої позиції на ринку. А. М. Ніколаєва [15, с. 7] та І. І. Божидай [16, с. 25] вважають, що конкурентна стратегія направлена на створення стійкої конкурентної переваги. На думку Б. Карлофа [17, с. 60] та К. А. Лужинської [18, с. 158], ця стратегія направлена на досягнення переваги над конкурентами. М. Портер визначає конкурентну стратегію, як таку, що направлена на створення та підтримку унікальної особливості товару чи сервісу компанії [19, с. 74]. Вважаємо, що визначення М. Портера найбільше розкриває направленість конкурентної стратегії. Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне визначити конкурентну стратегію як напрямки

і способи діяльності для формування конкурентних переваг підприємства на підставі надання унікальної цінності споживачу.

За Є. А. Бельтюковим та Л. А. Некрасовою, при формуванні конкурентної стратегії необхідно опиратися на чотири принципи [20, с. 8]: врахувати мету; врахувати сферу конкуренції; адаптувати до змін середовища функціонування; використовувати конкурентні переваги.

Тому концепції формування конкурентної стратегії дозволяють менеджменту підприємства обрати напрямок розвитку, що відповідає ланцюгу цінностей та умовам його існування.

На основі критичного аналізу літератури, нами було розглянуто існуючі підходи до формування конкурентних стратегій та виділено ті з них, що враховують сучасні тенденції бізнесу.

Найбільш досліджуваним та обґрунтованим є підхід галузевого позиціонування М. Портера. Відповідно до цього підходу, процес побудови конкурентної стратегії полягає у виборі стратегічної групи, де буде конкурувати фірма. Нами було досліджено процес вибору стратегії М. Портера і на підставі цього запропоновано умовно розділити його на три етапи: структурний аналіз галузі; оцінка поточного стану та перспектив підприємства; вибір та реалізація однієї із базових конкурентних стратегій [3].

При структурному аналізі галузі та оцінці стану фірми важливим є не лише виявлення характерних галузевих явищ, але й глибокий аналіз їх сутності для досконалого розуміння недоліків конкурентів та загроз для себе. Автор концепції попереджує про можливість обрання хибної стратегії для фірми, тому перед вибором будь-якої із стратегій проміжним пунктом є оцінка ризиків. При оцінюванні ризику та виборі стратегії, яку фірма зможе успішно реалізувати, важливим є постійне удосконалення цієї стратегії. Для цього автор пропонує прогнозування галузі: проведення моніторингу зовнішнього середовища та аналіз конкурентів, як існуючих, так і потенціальних. М. Портер наголошує, що недостатньо проводити частковий аналіз конкурентів, аналіз повинен бути глибокий, за вказаним ним алгоритмом. Тобто, процес розробки стратегії за М. Портером полягає в поступовій розробці конкурентної стратегії та в її подальшому постійному удосконаленні (рис. 1) [19].

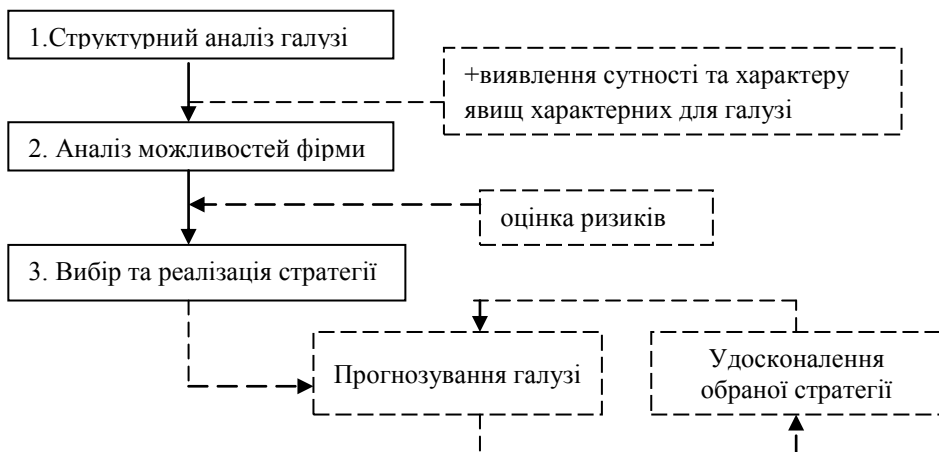


Рис. 1. Процес вибору конкурентної стратегії за М. Портером
Джерело: узагальнено авторами відповідно до [3; 19; 21]

Недоліком в діяльності деяких фірм М. Портер вважає те, що вони не можуть обрати одну із базових стратегій та знаходяться в проміжному положенні «посередині», що не дає використати потенційні можливості фірми та галузі, та заважає їх майбутньому розвитку [3].

Аналіз запропонованих в концепції стратегій (лідерування за витратами, диференціація, фокусування) [3, с. 73], дозволив виділити спільні риси для всіх трьох стратегій – це прибуток вище середньогалузевого та захищеність від п'яти сил конкуренції.

До переваг стратегії лідерування за витратами можна віднести: нижчий рівень витрат, економію на масштабі, високу частку ринку та можливість встановлення більш низької ціни ніж у конкурентів. Стратегія диференціації не надає компанії, що її втілює зазначених переваг, однак вона дає можливість отримання прибутку вище середньогалузевого. Стратегія фокусування може включати як переваги стратегії лідерування за витратами та стратегії диференціації окремо, або ж одночасно. Однак враховуючи те, що стратегія фокусування направлена не на весь ринок, а лише на окремий сегмент, висока частка ринку та економія на масштабі для цієї стратегії не характерні.

Вчені А. Бранденбургер та Б. Нейлбаф не тільки розробили власну концепцію, але й підтримали концепцію галузевого позиціонування М. Портера та доповнили її, створивши систему PARTS. Учасники, додана вартість, правила, тактичні прийоми, масштаби – фактори ринку, які вчені пропонують розглядати як шосту силу конкуренції. У результаті вони розробили дещо нову концепцію «Конкурентного співробітництва», яка пропонує акцентувати увагу в діяльності фірми не на усуненні конкурентів, а на можливості співробітництва з ними. Підприємство повинно конкурувати з конкурентами, однак не витісняючи їх з ринку, а використовуючи їх переваги як такі, що доповнюють сукупний успіх. Автори за допомогою теорії ігор поєднали протилежні поняття «конкуренція» та «співробітництво» в парадигму конкурентного співробітництва, однак, водночас, проводили розмежування цих понять. Вони вказують, що бізнес – це співробітництво, коли відбувається процес розширення ринку, та конкуренція – коли необхідно його ділити [4].

Ця концепція отримала досить багато критичних зауважень, оскільки конкурентне співробітництво реалізувалося до створення парадигми в стратегічних союзах. Однак розроблена система PARTS та описана авторами стратегія «конкурентного співробітництва» залишається актуальною й сьогодні.

Концепція ціннісних дисциплін М. Трейсі та Ф. Вірсема розроблена на основі аналізу діяльності масштабних компаній. Вчені визначили, що при розробці продукту важливо враховувати не лише комбінацію продукту та ціни, але й реакцію споживача. Згідно з концепцією визначними для товару вважаються не ціна та власне продукт, а його корисність, надійність та післяпродажне обслуговування. Автори розробили три стратегічні напрямки: лідерство за продуктом, операційна досконалість та наближеність до споживача [5]. Однак, на відміну від концепції М. Портера, для досягнення успіху підприємству необхідно діяти не в одному напрямку, а удосконалювати кожен із запропонованих стратегічних напрямків, та досягти досконалості хоча б в одному з них.

Аналізуючи стратегії, запропоновані в концепції ціннісних дисциплін, варто зазначити, що вони мають спільні риси зі стратегіями галузевого позиціонування М. Портера. Стратегія операційної досконалості, як і стратегія лідерування за

витратами, передбачає лідирування за ціною, високу частку ринку та економію на масштабі, та доповнює зазначені характеристики швидким та недорогим обслуговуванням [5].

Стратегії наближеності до споживача, перекликаються зі стратегією фокусування. За стратегією наближеності до споживача, компанії отримують високий чистий прибуток та пропонують унікальну продукцію за рахунок постійного моніторингу та врахування потреб споживачів, як в якісних характеристиках продукту, так і в обслуговуванні клієнтів [5].

Особливістю стратегії лідерства за продуктом є постійна розробка унікальних, нових пропозицій в різних галузях, що супроводжується високим ризиком, однак гарантує унікальність продукції, високий чистий прибуток та ефект масштабу. Ця стратегія також має спільні риси зі стратегією фокусування, але направлена не лише на використання унікальних характеристик, а на їх постійний пошук та створення [5].

Вважаємо недоліком розробленої концепції можливий некоректний розрахунок зважених коефіцієнтів, при розрахунку ключових факторів. Тому, при використанні досліджуваної концепції важливим є кваліфікація експертів, доскональне вивчення поточного стану підприємства та аналіз конкуруючих фірм.

Ще однією, не менш обґрунтованою та актуальною на сьогодні, є концепція ключових компетенцій, розроблена вченими Г. Хамелом та К. Прахаладом. Вчені запропонували алгоритм, за яким фірми визначають їх ключові компетенції, що лежать в основі бізнесу, та які необхідно зберігати й розвивати. Під ключовою компетенцією вчені розуміють не окрему технологію або навичку, а переплетіння навичок та технологій, що надають унікальність бізнесу та конкурентну перевагу [7].

Особливістю досліджуваного підходу є ґрунтовний аналіз виникнення ключової компетенції та конкуренції загалом. Вчені доводять, що справжня конкуренція відбувається не на ринку збуту, а починаючи з розробки бізнес-плану фірми, визначення технологій та напрямків діяльності: «... справжня конкуренція відбувається за формування структур майбутніх галузей», – зазначають автори [7, с. 26].

Вчені розробили два напрямки розвитку фірми: конкуренція за майбутнє та боротьба за компетенції. При створенні конкуренції за майбутнє вони виділяють три етапи, результатом яких є побудова «стратегічної архітектури», «міграційних доріжок» та управління конкурентною взаємодією. При боротьбі за компетенції вчені виділяють чотири рівні та вважають найважливішими боротьбу за розробку навичок та технологій, синтез ключових компетенцій та максимізацію частки ключового продукту в діяльності підприємства. Останнім, та найменш важливим в алгоритмі, вчені вважають конкуренцію за частку кінцевого продукту на ринку, і саме це відрізняє розглянуту концепцію від інших [7].

Концепція ключових компетенцій не дає чіткого розмежування стратегій, однак передбачає два напрямки дій для створення конкурентної переваги, що гарантують прибуток вище середньогалузевого, вагому частку ринку та унікальність продукту [7].

Вчені Р. Нельсон та С. Уїтнер розробили та обґрунтували еволюційну теорію економічного зростання, яка позиціонується як альтернатива рівноважному неокласичному підходу. Вони вважають, що конкуренція необхідна для надання компаніям різноманіття типів поведінки в реальних ситуаціях та для винагородження тих із них, що роблять успішний вибір, і для пригнічування необґрунтованих, хибних дій [6, с. 355]. Для отримання «винагороди» вчені

запропонували використовувати розроблену ними модель економічного зростання, що допускає та з великою вірогідністю генерує значне різноманіття типів поведінки (рутин) на рівні окремої фірми. За концепцією, розвиток фірми відбувається у випадку надзвичайного інтенсивного тиску внутрішньо фірмових та зовнішніх обставин, при цьому фірма може обирати шлях інновацій, або імітацій, і кожен із них базується на впровадженні нових технологій та останніх інновацій [6].

Перевагою концепції є можливість розробки альтернатив у комп'ютерній імітаційній моделі, однак вагомим недоліком є необхідність кваліфікованого аналітичного трактування. Автори також наголошують на важливості розуміння моделі та аналітичного корегування запропонованих рутин, згідно з неврахованими витратами та обставинами [6, с. 361].

Таким чином, на основі критичного аналізу наукових джерел, нами було систематизовано сучасні концепції формування конкурентної стратегії та виділено низку стратегій, які згруповані в табл. 1. За кожною стратегією визначено сутність стратегії, необхідні ресурси, вихідні характеристики та характерний тип конкуренції.

Більшість проаналізованих стратегій передбачають жорстку конкуренцію та досягнення домінування компанії на ринку. Напрямки конкурентного співробітництва та економічного зростання передбачають дещо інший підхід, а саме досягнення поставлених цілей шляхом конкуренції та співробітництва. Відмінним між зазначеними стратегіями є запланований результат. Стратегія конкурентного співробітництва націлена на розширення ринку, а напрямок економічного зростання передбачає технічний та технологічний розвиток галузі й підприємства.

Також, на основі аналізу досліджених стратегій, зрозуміло, що для всіх стратегій характерна або концентрація на отриманні конкурентної переваги на ринку, або концентрація на внутрішніх ресурсах підприємства.

Однак, в обох випадках для досягнення головної мети стратегії підприємству необхідно лідувати за витратами або створювати унікальну відмінність на ринку чи унікальну компетенцію у внутрішньому середовищі підприємства.

При широкому виборі сучасних конкурентних стратегій, кожна з них певною мірою розвиває концепцію М. Портера. Розглянуті стратегії направлені або на зниження витрат, або на створення унікальної відмінності для споживача, тобто фокусування. Враховуючи економічний спад та складнощі ведення бізнесу в Україні, вважаємо, що найактуальнішою для українських підприємств є стратегія лідування за витратами.

Таблиця 1

Сучасні концепції формування конкурентної стратегії

Автор, концепція	Стратегія	Сутність	Необхідні ресурси	Вихідні характеристики	Тип конкуренції
М. Портер, Галузеве позионування	Лідерування за витратами	Абсолютне галузеве лідерування за витратами на основі сукупності економічних заходів	Потужності економічно ефективного масштабу, жорсткий контроль витрат, мінімізація невиробничих витрат	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, нижчий рівень витрат, економія на масштабі, висока частка ринку та можливість встановлення ціни нижче конкурентів	Жорстка конкуренція
	Диференціації	Створення унікального продукту в рамках всієї галузі	Масштабні дослідження й конструкторські розробки, високоякісна сировина й матеріали, інтенсивна робота з клієнтами	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, унікальність продукту та високий чистий прибуток	Жорстка конкуренція
	Фокусування	Фокусування на групі покупців, виду продукції чи географічному сегменті ринку для досягнення більшої економічної ефективності	Вибір між рівнем прибутковості та обсягом реалізації	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, нижчий рівень витрат, унікальність продукту та високий чистий прибуток	Жорстка конкуренція
Б. Нейлбаф, А. Брандбургер Конкурентне співробітництво	Конкурентне співробітництво	Створення вартості(співробітництво) та перерозподіл її на свою користь (конкуренція)	Пошук та розробка способів розширення ринку	Розширення ринку, збільшення частки ринку	Конкуренція та співпраця
М. Трейсі, Ф. Вірсем Ціннісні дисципліни	Лідерство за продуктом	Створення безперервного потоку найсучасніших послуг та товарів	Креативність, швидка реалізація ідей, пошук нових рішень вирішених проблем	Унікальність продукції, високий чистий прибуток, ефект масштабу	Жорстка конкуренція
	Операційна досконалість	Лідерування в галузі за ціною та зручністю	Мінімізація витрат, оптимізація виробництва та бізнес-процесів, забезпечення ефективності й надійності обслуговування	Лідерування за ціною, висока частка ринку, економія на масштабі, швидке та недороге обслуговування	Жорстка конкуренція
	Наближеність до споживача	Задоволення кожного клієнту без урахування початкових витрат	Гнучкі й оперативні бізнес-процеси, ефективна організаційна структура, моніторинг й аналіз цінностей клієнта	Високий чистий прибуток, унікальна продукція, якісні продукція та обслуговування клієнтів	Жорстка конкуренція
Р.Нельсон, С. Уїтнер Еволюційна теорія	Економічне зростання	Обґрунтований вибір типу поведінки для розвитку фірми	Кваліфіковані вузькопрофільні спеціалісти, досконала комп'ютерна модель	Конкурентна рівновага, максимізація прибутку та інноваційні технології	Конкуренція та співпраця
Г. Хамел, К.К. Прахалад Ключових компетенцій	Ресурсна стратегія	Створення компетенцій актуальних в довгостроковій перспективі, що забезпечують лідерування в галузі	Стратегічна архітектура «міграційні доріжки», синтез компетенцій та управління конкурентною взаємодією	Прибуток вище середньогалузевого, вагома частка ринку та унікальність продукту	Жорстка конкуренція

Джерело: систематизовано авторами за [3;4;5;6;7]

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведені дослідження дозволяють дійти наступних висновків:

1. У статті систематизовано сучасні підходи до формування конкурентної стратегії: галузевого позиціонування, конкурентного співробітництва, ціннісних дисциплін, еволюційна теорія, ключових компетенцій.

2. На основі проведеного критичного аналізу літератури виділено сучасні конкурентні стратегії: лідирування за витратами, диференціація, фокусування, конкурентне співробітництво, лідерство за продуктом, операційна досконалість, наближеність до споживача, економічне зростання та ресурсна теорія.

3. На основі критичного аналізу виділених сучасних конкурентних стратегій за кожною із них виділено сутність, необхідні ресурси, вихідні характеристики та характерний для стратегії тип конкуренції.

4. Враховуючи сучасне економічне становище українських підприємств, найбільш прийнятною для реалізації в їх практичній діяльності вважаємо стратегію лідирування за витратами.

Перспективним напрямком є дослідження специфіки стратегії лідирування за витратами та особливостей її впровадження на підприємствах.

Література

1. Кузнецова І. О., Кублікова Т. Б. *Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств*. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5 (247). С. 95–105.
2. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. *Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства*. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3 (2). С. 79–84.
3. Портер М. *Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ.* Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
4. Бранденбургер А., Нейлбафф Б. *Coopetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / Пер. с англ.* Москва : Омега-Л, 2012. 352 с.
5. Трейси М., Вирсема Ф. *Маркетинг ведущих компаний: Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / Пер. с англ. С. А. Давыдовой.* Москва : Вильямс, 2007. 304 с.
6. Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. *Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ.* Москва : Дело, 2002. 536 с.
7. Прахалад К. К., Рамасвами В. *Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. М. Ставицького.* Київ : Книжкове видавництво Олексія Капусти, 2005. 258 с.
8. Азоев Г. Л., Челенков А. П. *Конкурентные преимущества фирмы.* Москва : Новости, 2000. 255 с.
9. Войчак А. В., Камишніков Р. В. *Конкурентні переваги підприємства : сутність і класифікація.* Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50–53.
10. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. *Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток : монографія.* Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
11. Кузнецова І. О. *Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства.* Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. 2011. Вип. 3 (43). С. 234–239.
12. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. *Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку : монографія.* Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 274 с.
13. Іванов Ю. Б. та ін. *Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова.* Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.

14. Суха І. В. *Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2008. 20 с.
15. Ніколаєва А. М. *Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Тернопіль, 2008. 20 с.
16. Божидай І. *Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій*. Траектория науки. 2016. № 1 (6). С. 158–161.
17. Карлоф Б. *Деловая стратегия* / Пер. с англ.; науч. ред. В. А. Приписнова. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
18. Лужинська К. А. *Конкурентна стратегія : сутність і основні характеристики*. Управління розвитком. 2013. № 20. С. 158–161.
19. Портер М. *Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость* / Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2001. 715 с.
20. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. *Конкурентна стратегія підприємства : сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності*. Економіка : реалії часу. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
21. Портер М. *Конкуренция* / Пер. с англ. О. Л. Пелявского. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.

References

1. Kuznetsova, I. O., Kublikova, T. B. (2017). *Modern concepts of enterprises competitive strategies formation* [Suchasni kontseptsii formuvannya konkurentnykh stratehii pidpriemstv], *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, No. 5 (247), s. 95–105 [in Ukrainian]
2. Shulhina, L. M., Yukhymenko, V. V. (2011). *Modern concepts of strategic management of enterprise innovative development* [Suchasni kontseptsii stratehichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva], *Marketynh i menedzhment innovatsii*, No. 3 (2), s. 79–84 [in Ukrainian]
3. Porter, M. (2005). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Trans. from Eng. [Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov; per. s angl.], Alpina Biznes Buks, Moskva, 454 s. [in Russian]
4. Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (2012). *Coopetition. Competitive cooperation in business*. Trans. from Eng. [Coopetition. Konkurentnoe sotrudnichestvo v biznese; per. s angl.], Omega-L, Moskva, 352 s. [in Russian]
5. Treacy, M., Wiersema, F. (2007). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Trans. from Eng. S. A. Davydova [Marketing vedushchikh kompaniy: Vyberi potrebitelya, opredeli fokus, dominiruy na rynke; per. s angl. S. A. Davydovoy], Vilyams, Moskva, 304 s. [in Russian]
6. Nelson, R. R., Winter, S. G. (2002). *An evolutionary theory of economic change*. Trans. from Eng. [Evolyutsionnaya teoriya ekonomicheskikh izmeneniy; per. s angl.], Delo, Moskva, 536 s. [in Russian]
7. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2005). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Trans. from Eng. M. Stavyt'skyi [Maibutnie konkurentsii. Tvorennya unikalnoi tsinnosti spilno z kliientamy; per. z anhl. M. Stavyt'skoho], Knyzhkove vydavnytstvo Oleksiia Kapusty, Kyiv, 258 s. [in Ukrainian]
8. Azoiev, G. L., Chelenkov, A. P. (2000). *Competitive advantages of the company* [Konkurentnye preimushchestva firmy], *Novosti*, Moskva, 255 s. [in Russian]
9. Voychak, A. V., Kamyshnikov, R. V. (2005). *Competitive advantages of the enterprise: essence and classification* [Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist i klasyfikatsiia], *Marketynh v Ukraini*, No. 2, s. 50–53 [in Ukrainian]
10. Ivanov, Yu. B., Orlov, P. A., Ivanova, O. Yu. (2008). *Competitive advantages of the enterprise: assessment, formation and development*: monograph [Konkurentni perevahy

- pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok: monohrafiia], VD «INZHEK», Kharkiv, 352 s. [in Ukrainian]
11. Kuznetsova, I. O. (2011). *Formation of consumer value as a basis of steady competitive advantages of the enterprise* [Formuvannia spozhyvchoi tsinnosti yak zasnovok stiikykh konkurentnykh perevah pidpriemstva], *Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'*, Vyp. 3 (43), s. 234–239 [in Ukrainian]
 12. Bohatyryov, A. M., Butenko, A. I., Kuznetsova, I. O. (2003). *Planning of food industry enterprises activity in market conditions*: monograph [Planuvannia diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v umovakh rynku: monohrafiia], Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy, Odesa, 274 s. [in Ukrainian]
 13. Ivanov, Yu. B. (ed.) et al. (2006). *Theoretical foundations of enterprise competitive strategy*: monograph [Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva: monohrafiia], VD «INZHEK», Kharkiv, 383 s. [in Ukrainian]
 14. Sukha, I. V. (2008). *Choice of strategies to ensure the competitiveness of dairy industry enterprises*: dissertation abstract [Vybir stratehii dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv molochnoi promyslovosti: avtoreferat dys... kand. ekon. nauk], Kyiv, 20 s. [in Ukrainian]
 15. Nikolaieva, A. M. (2008). *Forming a strategy for achieving competitive advantages of meat industry enterprises*: dissertation abstract [Formuvannia stratehii dosiahnennia konkurentnykh perevah pidpriemstv miasnoi promyslovosti: avtoreferat dys... kand. ekon. nauk], Ternopil, 20 s. [in Ukrainian]
 16. Bozhydai, I. (2016). *Definition of the concept of «competitive strategy» and its place in the management hierarchy of strategies* [Definitsiia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlinskii hierarkhii stratehii], *Traektoriya nauky*, No. 1 (6), s. 158–161 [in Ukrainian]
 17. Karloff, B. (1991). *Business strategy*. Trans. from Eng. Ed. by V. A. Pripisnov [Delovaya strategiia; per. s angl., pod red. V. A. Pripisnova], *Ekonomika*, Moskva, 239 s. [in Russian]
 18. Luzhynska, K. A. (2013). *Competitive strategy: essence and main characteristics* [Konkurentna stratehiia: sutnist i osnovni kharakterystyky], *Upravlinnia rozvytkom*, No. 20, s. 158–161 [in Ukrainian]
 19. Porter, M. (2001). *Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability*. Trans. from Eng. [Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost; per. s angl.], *Alpina Biznes Buks*, Moskva, 715 s. [in Russian]
 20. Belyukov, E. A., Nekrasova, L. A. (2014). *Competitive strategy of the enterprise: essence and formation based on the assessment of competitiveness level* [Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti], *Ekonomika: realii chasu*, No. 2 (12), s. 6–13 [in Ukrainian]
 21. Porter, M. (2005). *Competition*. Trans. from Eng. A. L. Pelyavskiy [Konkurentsia; per. s angl. A. L. Pelyavskogo], *Vilyams*, Moskva, 608 s. [in Russian]