

АНАЛІЗ ПОГЛЯДІВ НА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЮ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

UDC: 656.7

Analysis of views on the essence and classification of competitive strategies of the enterprise

Мета: теоретичне узагальнення та уточнення сутності поняття «конкурентна стратегія», обґрунтування класифікації конкурентних стратегій.

Методи дослідження об'єднують теоретико-діалектичні та практичні підходи:

- теоретичне узагальнення та порівняння забезпечило встановлення особливостей формування поглядів українських і зарубіжних фахівців на сутність конкурентних стратегій підприємства;
- діалектичний метод наукового пізнання – побудову узагальненої класифікації конкурентних стратегій.

Результати дослідження полягають у:

- 1) виявленні складності та багатомірності поняття «конкурентна стратегія», розбіжностей у поглядах на формулювання мети конкурентної стратегії й способів її досягнення;
- 2) визначенні різних підходів до вивчення означеної наукової проблеми як таких, що доповнюють один одного, відображають авторські погляди, проявлені у практичній діяльності підприємств тенденції;
- 3) доповненні підходів, що досліджувались, інтеграційним поглядом із обґрунтуванням поняття конкурентної стратегії як концептуальної адаптаційної моделі постійного вдосконалення діяльності підприємства задля забезпечення його стійкої ринкової позиції шляхом формування та реалізації конкурентних переваг як внутрішнього походження, за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспекті, так і зовнішнього походження, за рахунок зосередження на конкурентній зоні, задоволення потреб споживачів в умовах мінливого конкурентного середовища;
- 4) систематизації підходів до класифікації конкурентних стратегій з метою перетворення загальної класифікаційної системи на набір інструментів конкурентної боротьби, які доцільно обирати підприємству, з урахуванням поточної конкурентної ситуації, наявності диверсифікованих джерел конкурентних переваг, особливостей функціонування конкурентного ринку відповідної галузі та мінливого зовнішнього середовища;

5) відокремленні адаптаційних можливостей теоретичних узагальнень на підставах аналізу прикладів застосування конкурентних стратегій, які свідчать про важливість теоретичних розробок, актуальність та гнучкість конкурентних стратегій для їх успішної реалізації.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентні переваги, класифікація конкурентних стратегій, лідирування за витратами, фокусування, диференціація.

Постановка проблеми.

Ефективність функціонування підприємств в умовах певного етапу зумовлюється необхідністю врахування тенденцій подальшого їх розвитку відповідно до обраної стратегії та збереження конкурентних ринкових переваг. На системі зазначених переваг і базується конкурентна стратегія підприємства, яка спрямована саме на поєднання позицій, визначених вище. Це викликає необхідність дослідження конкурентних стратегій підприємств, що функціонують в певному ринковому середовищі для визначення перспектив їх подальшого стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад розроблення конкурентної стратегії підприємства зробили вчені: Г. Азоев [1], І. Ансофф [2], А. Літл, П. Друкер [3], Ю. Іванов [4], Ф. Котлер [5], Н.В. Куденко [6], М. Портер [7], А. Томпсон [8], З. Шершньова [9], А. Юданов [10] та інші.

Значні розбіжності у трактуваннях авторами сутності конкурентних стратегій свідчать про відсутність єдиної точки зору, що викликає необхідність уточнення теоретичних аспектів формулювання сутності та підходів до класифікації конкурентних стратегій.

Мета статті.

Метою даної статті є теоретичне узагальнення та уточнення сутності поняття «конкурентна стратегія», обґрунтування класифікації конкурентних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Питання функціонування підприємства в сучасних умовах вимагає розробки та реалізації конкурентної стратегії, яка спрямована на адаптацію до умов конкурентного середовища, формування та укріплення поточної конкурентної позиції.

Конкурентні стратегії складаються з низки підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив

функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у даний момент [11].

Конкурентна стратегія дозволяє дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі? [6].

В різних джерелах ці стратегії отримали різні назви – «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії», «стратегії бізнесу».

Проведений аналіз наукової літератури з проблеми, що досліджується, свідчить про розбіжності у поглядах авторів та відсутність єдиної точки зору на сутність поняття конкурентної стратегії.

Перш за все, має сенс відокремити підходи, на підставі яких конкурентна стратегія розглядається як наукове поняття.



Рис. 1. Системоутворюючі ознаки визначення поняття конкурентної стратегії

На Рис.1. представлені наукові підходи до визначення поняття конкурентної стратегії. Ключовими у даному контексті виступають поняття конкурентної переваги, конкурентної позиції та конкурентної зони. Поняття конкурентної переваги знаходить своє відображення у такому підході, як досягнення конкурентної переваги, відповідно поняття конкурентної позиції актуалізується у такому підході, як формування конкурентної позиції. З даними підходами перегукуються інші підходи, такі як отримання успіху у конкурентній боротьбі та досягнення рівня конкурентоспроможності, які відображають досягнення певних переваг або зміни позиції відносно досягнутого рівня конкурентоспроможності. Поняття конкурентної зони втілюється у підході, що пов'язаний із зосередженням на конкурентній зоні.

Зазначені підходи стали відправними у визначенні поняття «конкурентної стратегії» різними науковцями, що знайшло відображення у таблиці 1.

Таблиця 1

Погляди науковців на сутність поняття «конкурентної стратегії»

№	Автор визначення	Визначення терміну «конкурентна стратегія»
1.	Досягнення конкурентної переваги	
1.1.	М. Портер	ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [7].
1.2.	М. Саєнко	спосіб отримання стійких конкурентних переваг ... шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти [12, с.234].
1.3.	Т. Мостенська	передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації [13, с.210–214].
1.4.	Г. Хемел, С. Прахалад	створення майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні [14].
1.5.	В. Панков, Ю. Макогон	створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками [15, с.45].
1.6.	І. Ступак	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 [16].
1.7.	З. Шершньова	ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [9, с.24].
1.8.	Ю. Грановська	стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами [17].
2.	Формування конкурентної позиції	
2.1.	Ф. Котлер	процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку [5].
2.2.	Ю. Іванов	ретельно 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 [4, с.70].

2.3.	А. Томпсон, А. Стрікланд	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі ” [8, с.74].
3.	Досягнення рівня конкурентоспроможності	
3.1.	Т. Хміль, С. Василик	низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності [18 , с.160].
3.2.	Є. Горбашко	загальна модель дій та сукупності правил, якими має керуватися підприємство під час прийняття рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності [19].
3.3.	О. Нефедова	спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення [20, с.118].
4.	Отримання успіху у конкурентній боротьбі	
4.1.	Г.Азоев, Челенков	П. план дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку [1, с.56].
4.2.	Н. Куденко	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?» [6, с.171].
4.3.	А. Іванов, Є. Хрустальов	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, с.3].
4.4.	М. Книш	план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій для подолання п'яти сил конкуренції [22, с.114].
5.	Зосередження на конкретному ринку, сфері бізнесу (стратегічній зоні)	
5.1.	А. Філатов	стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку ” [23, с.16]
5.2.	Н. Тренъов	стратегія конкурентної боротьби за кожним складником портфелю бізнесів у різних видах діяльності [24].
5.3.	І. Ансофф	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) ” [2, с.260]

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 4, 6-9, 12-24]

Як видно з таблиці, визначення конкурентної стратегії відбувається за різними ознаками, що і створює об'єктивні умови для їх урізноманітнення, виникнення розбіжностей у поглядах щодо формулювання мети конкурентної стратегії та способів її досягнення.

Переважаючою більшістю науковців [12, 13, 14, 15, 16, 17] підтримується позиція М. Портера [7], згідно з якою конкурентна стратегія співвідноситься зі стійкою конкурентною перевагою.

Розділяючи даний підхід, слід зауважити, що при реалізації конкурентної стратегії варто зосередитись на формуванні унікальних, стійких конкурентних переваг вищого рівня, складних для копіювання конкурентами.

Дещо інший підхід запропонований Ф. Котлером [5], А. Томпсоном та А. Стріклендом [8] та іншими науковцями [4]. Автори визнають конкурентну стратегію напрямком дій, що спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції.

Відмінний погляд представлений у працях науковців [18-20], які стверджують, що конкурентна стратегія має на меті забезпечити належний рівень конкурентоспроможності та напрямки його підвищення.

Підхід, що висвітлений у дослідженнях [1,6, 21,22], зосереджений на отриманні успіху у конкурентній боротьбі. Даний погляд має право на існування, однак потребує уточнення питання успіху у конкурентній боротьбі, яке залишається поза увагою авторів зазначеного погляду.

Ідея зосередження на конкретному ринку, сфері бізнесу, відповідній стратегічній зоні має місце у дослідженнях [2,23,24].

Проведений аналіз наукових джерел дозволив виявити наступні підходи до визначення терміну «конкурентна стратегія», а саме: підхід з позиції досягнення конкурентної переваги, формування конкурентної позиції, досягнення рівня конкурентоспроможності та отримання перемоги у конкурентній боротьбі, зосередження на конкретному ринку, сфері бізнесу (стратегічній зоні). Виявлені підходи до трактування терміну «конкурентна перевага» не виключають, а доповнюють один одного. Авторський погляд на розуміння терміну, що досліджується, полягає у можливості поєднати представлені підходи у розумінні сутності терміну «конкурентна стратегія».

Узагальнюючи наведене вище, вважаємо за доцільне визначити поняття конкурентної стратегії на підставах інтеграції конкурентної позиції, конкурентних переваг у внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства із зосередженням на конкурентній зоні. За таких умов ми визначаємо конкурентну стратегію як концептуальну адаптаційну модель постійного вдосконалення діяльності підприємства задля забезпечення його стійкої ринкової позиції шляхом формування та реалізації конкурентних переваг як внутрішнього

походження, за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспекті, так і зовнішнього походження, за рахунок зосередження на конкурентній зоні, задоволення потреб споживачів в умовах мінливого конкурентного середовища.

Подальше дослідження терміну «конкурентна стратегія» ми пов'язуємо із класифікацією конкурентних стратегій. Це розширює та поглиблює значення, формує умови для перетворення класифікації на інструмент, володіння яким дозволяє розробляти та впроваджувати конкурентні стратегії у практичну діяльність підприємств.

Зведена класифікація конкурентних стратегій відображена у таблиці 2.

Таблиця 2.

Класифікація конкурентних стратегій

№	Автор	Види конкурентних стратегій
1.		Конкурентна перевага фірми на ринку
	М. Портер [3]	стратегія диференціації стратегія цінового лідерства стратегія фокусування джерело конкурентної переваги компанії
2.		Джерело конкурентної переваги
	І. Ансофф [2]	стратегія максимізації ринкової частки стратегія диференціювання товарів/послуг фірми стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші) стратегія росту конкурентні позиції та маркетингові спрямування
3.		Конкурентні позиції та маркетингові спрямування
	Ф. Котлер [5]	стратегія ринкового лідера стратегія фірми-челенджера стратегії фірми-послідовника стратегії фірм-нішерів стратегічний профіль фірми
4.		Стратегічний профіль фірми
	Д. Хулей, Д. Лінч, Д. Джоббер [25]	стратегія агресорів стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями стратегія «середніх» фірм стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю стратегія оборонців
5.		Принцип ціннісних дисциплін
	М. Тресі, Ф. Вірсем [26]	стратегії (ціннісні дисципліни): функціональна перевага тісний зв'язок із споживачем лідуюча позиція по товарах-новинках

		конкурентні позиції і можливості щодо поліпшення цих позицій
6.	Конкурентні позиції і можливості щодо поліпшення цих позицій	
	А. Д. Літл	стратегія лідера стратегія фірм із сильною позицією стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій
7.	Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій	
	Р. Майлз і Ч. Сноу [27]	стратегія пошукувача стратегія оборонця стратегія аналітика стратегія реагуючого метод конкуренції фірми на цільовому ринку
8.	Конкуренції фірми на цільовому ринку	
	О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	стратегія пошукувача стратегія аналітика стратегія оборонця-диференціатора стратегія оборонця - цінового лідера біологічний підхід
9.	Біологічний підхід	
	А. Юданов [10]	віолентна («силова») стратегія патієнтна (нішова) стратегія коммутантна (приспосовна, така, що сполучає) стратегія експлерентна (піонерська) стратегія характер (агресивність) ринкових дій фірми
10.	Характер (агресивність) ринкових дій	
	Е. Райс, Дж. Траут [28]	стратегія наступу стратегія оборони стратегічна орієнтованість
11.	Стратегічна орієнтованість	
11.1.	П. Друкер [3]	бути «найспритнішим серед найкращих» поціляти в слабе місце пошук «екологічної ніші» та використання її - види: стратегія «митної застави», фахова майстерність спеціальний ринок зміна екологічних характеристик продукту, ринку або галузі спосіб досягнення конкурентних переваг
11.2.	Г.Л. Азоев, П. Челенков [1]	стратегія зниження собівартості стратегія диференціації продукту стратегія сегментування ринку стратегія впровадження інновацій стратегія негайного реагування на потреби ринку

Джерело: складено автором на основі (1-3,5,10,25-28)

У результаті аналізу робіт, які присвячені класифікації конкурентних стратегій, з'ясовано, що основними критеріями класифікації є такі: конкурентна перевага фірми на ринку, відображена у дослідженнях М. Портера [7] та доповнена у Г.Л. Азоєвим [1], джерело конкурентної переваги компанії запропоновано І. Ансоффом, конкурентні позиції та маркетингові спрямування, як ознака класифікації конкурентних стратегій, належить Ф. Котлеру [5], стратегічний профіль фірми – погляд групи авторів Д. Хулей, Д. Лінча та Д. Джоббера, принцип ціннісних дисциплін з погляду М. Тресі, Ф. Вірсема, ознака класифікації - конкурентні позиції і можливості щодо поліпшення цих позицій належить А. Д. Літглу, конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій запропоновані Р. Майлзом і Ч. Сноу, метод конкуренції фірми на цільовому ринку належить О. Уолкеру, Х. Бойду, Ж. Лярошу, біологічний підхід відображений у дослідженнях А. Юданова, характер (агресивність) ринкових дій, як ознака класифікації покладена в основу погляду Е. Райса та Дж. Траута, стратегічна орієнтованість – ознака класифікації за поглядом П. Друкера [3].

Виявлені критерії класифікації та значна кількість різновидів конкурентних стратегій свідчать про широкий різноманітний набір інструментів, які доцільно обирати підприємству, з урахуванням поточної конкурентної ситуації, наявності диверсифікованих джерел конкурентних переваг, особливостей функціонування конкурентного ринку відповідної галузі та мінливого зовнішнього середовища.

Вдалим прикладом використання двох конкурентних стратегій - стратегії посилення позицій на ринку та стратегії розвитку у їх поєднанні є автомобільний концерн «Volkswagen AG». Вони проявилися у розширенні ринкових сегментів на підставах охоплення як преміум-сегменту автомобільного ринку, так і більш економних його варіантів. Завдяки цьому компанія розширила свій вплив на ринку та охопила кожен його сегмент [29].

Ще однією компанією, яка поєднала стратегію розвитку продукту зі стратегію концентричної диверсифікації є «Apple Inc.». Щорічні оновлення власного асортименту смартфонів та програмного забезпечення є підтвердженням першої з них, а початок виробництва не лише смартфонів, а й планшетів та портативних медіаплеєрів на операційній системі попередніх є концентричною диверсифікацією. Перехід компанії «Apple Inc.» до пріоритетного виробництва смартфонів та зменшення зусиль з розробки комп'ютерів є освоєнням нового ринку та використанням стратегії чистої диверсифікації [30].

Стратегія цінового лідерства та стратегія продуктового лідерства підходять як для підприємств, які прагнуть посилити вплив на ринку і займають його значну частку, так і для новачків, які лише виходять на ринок. «Продуктове лідерство» характерне для відомих марок з унікальними товарами, як наприклад «Air Max» від «Nike», «iPhone» від «Apple Inc.»

чи «Київський Торт» від «Roshen». Ці товари є унікальними та привертають увагу споживачів. «Цінове лідерство» характерне на ринку одноманітних товарів, де компанії намагаються скоротити витрати та зменшити ціну, привернувши увагу споживачів.

Доречним прикладом застосування стратегії лідерства в ніші є компанія «Ryanair», яка виходила на ринок, на якому вже були успішні конкуренти. «Ryanair» запропонувала квитки на авіаперевезення за рекордно низькими цінами на літаках, які вже попередньо використовувалися і не були надто великими. Перельоти здійснювалися лише в межах США, що не потребувало великих витрат на паливо. Це зацікавило пасажирів, які раніше користувалися поїздом чи паромом. Орієнтація на інший сегмент споживачів допомогли компанії досягти успіху.

Це лише частина конкурентних стратегій, які були успішно використанні сучасними компаніями. Усвідомлення важливості орієнтації на конкурентні переваги та чітко сформований план дій можуть перетворити компанію на світового лідера [30].

Подальші дослідження ми спрямуємо на виявлення методів та інструментів успішної реалізації конкурентних стратегій розвитку сучасних підприємств.

Висновки.

Проведений аналіз означеної проблеми свідчить про розбіжності у поглядах науковців, як у площині визначення поняття конкурентної стратегії, так і їх класифікації.

Дослідження, узагальнення та інтегрування існуючих підходів дозволило визначити поняття конкурентної стратегії як концептуальної адаптаційної моделі постійного вдосконалення діяльності підприємства задля забезпечення його стійкої ринкової позиції шляхом формування та реалізації конкурентних переваг як внутрішнього походження, за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспекті, так і зовнішнього походження, за рахунок зосередження на конкурентній зоні, задоволення потреб споживачів в умовах мінливого конкурентного середовища.

Виявлені критерії класифікації та значна кількість різновидів конкурентних стратегій свідчать про широкий різноманітний набір інструментів конкурентної боротьби, які доцільно обирати підприємству з урахуванням поточної конкурентної ситуації, наявності диверсифікованих джерел конкурентних переваг, особливостей функціонування конкурентного ринку відповідної галузі та мінливого зовнішнього середовища.

З метою адаптації теоретичних узагальнень наведено приклади вдалого застосування конкурентних стратегій, які свідчать про важливість теоретичних розробок, актуальність та гнучкість конкурентних стратегій для їх успішної реалізації.

Таким чином, сучасна ринкова ситуація вимагає застосування та адаптації такого підходу до вивчення конкретних стратегій, який дозволить гармонійно поєднувати спроможності і ресурси підприємства, що формують ключові його компетенції, призводять до створення споживчої цінності товарів і послуг та визначають унікальність підприємства в конкурентному середовищі.

Загострення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові інструменти та способи конкурентної боротьби для отримання конкурентних переваг, які визначають позиції підприємств у конкурентному середовищі. Поступовий перехід до постіндустріального суспільства ставить нові завдання розвитку підприємств, пов'язані із застосуванням прийнятних конкурентних стратегій, пошуком нових джерел стійких конкурентних переваг підприємства, які засновані не на матеріальних ресурсах або витратах, а відносяться до внутрішнього потенціалу підприємства й обумовлюють його конкурентоспроможність в турбулентній ринковому середовищі.

Список літератури / References

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Новости, 2010. 256 с.
Azoev G.L., Chelenkov A.P.(2010) *Konkurentnyie preimuschestva firmyi* [Competitive advantages]. Moscow, 256 p.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент; пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. 358 с.
Ansoff, Y. (1989). *Stratehycheskoe upravlenye* [Strategic management]. Moscow, Economy, 358 p.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ пер.з англ.. В.С. Гуля. – Київ: Україна, 1994. 319 с.
Druker P. (1994) *Yak zabezpechyty uspiikh u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo* [How to ensure business success: innovation and entrepreneurship] Kyiv, Ukraine, 319 p.
4. Иванов Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.
Ivanov, Y.B. (2006) *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [The theoretical basis of competitive business strategy]. Kharkiv, INZhEK Publ., 384 p.
5. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Москва: Альпина Паблишер, 2015. 144 с.
Kotler F., Berger R., Bikhoff N.(2015) *Strategicheskii menedzhment po Kotleru. Luchshie priemyi i metodyi.*[Kotler strategic management. Best tricks and techniques] Moscow, Alpina Pablisher, 144 p.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : Навч. посібник. К: КНЕУ, 1998. 151 с.

- Kudenko N.V. (1998) *Stratehichnyi marketynh* [Strategic Marketing] Kyiv, KNEU, 151 p.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. ; 3-е изд. Москва: АльпинаБизнес Букс, 2008. 453 с.
- Porter, M. (2005) *Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslei y konkurentov* [Competitive strategy: methodology analyzing industries and competitors]. Moscow, Alpyna business books, 453p.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
- Tompson, A.A., Strickland A.J. (1998) *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management.The art of developing and implementing a strategy]. Moscow, Banks and Exchanges, YuNITI. 576 p.
9. Шершньова З.С. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
- Shershnova, Z.I. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kiev, KNEU. 699 p.
- 10.Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Москва: АКАЛИС, 1996. 272 с.
- Yudanov A.Yu.(1996) *Konkurentsia: teoriya i praktika* [Competition: Theory and Practice]. Moscow, AKALIS, 272 p.
- 11.Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Е. Современный маркетинг. – М.: Финансы и статистика. 1999. 356 с.
- Khrutskiy V.Ie., Kornieieva I.V., Avtukhova Ye.E.(1999) *Sovremennyiy marketing* [Modern marketing]. Moscow, Finansy ta statystyka, 356 p.
- 12.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
- Saienko, M.H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva: pidruchnyk* [Business strategy]. Ternopil, Economic view. 390 p.
- 13.Мостенська Т.Л. Основы маркетингу: Навч. пос. К.: Кондор, 2006. 240 с.
- Mostenska T.L.(2006) *Osnovy marketynhu* [Fundamentals of Marketing]: K.: Kondor, 2006. 240 p.
- 14.Хамел Р., Прахалад К.К. Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня. Видавництво: Ельга, 2014. 288 с.
- Khamel R., Prakhalaд K.K.(2014) *Konkuruiuchy za maibutnie. Stvorennia rynkiv zavtrashnoho dnia* [Competing for the future. Creating markets for tomorrow] Vydavnytstvo: Elha. 288 p.
- 15.Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // *Економіст*. 2005. № 6. С. 40–45.
- Pankov V. (2005) *Innovatsionnaya deyatelnost i strategiya povyisheniya konkurentosposobnosti produktsii: mezhdunarodnyiy i regionalnyiy aspektyi* [Innovation activity and product

competitiveness strategy: international and regional aspects]/ V. Pankov, Yu. Makogon // *EkonomIst.* – 2005. – №6. S. 40–45.

16.Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Проблеми економіки та управління.* 2010. № 684. С. 249–254.

Stupak I.O. (2010) *Konkurentni stratehii yak upravlinska katehoriia* [Competitive strategies as a management category]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika».* Problemy ekonomiky ta upravlinnia. 2010. № 684. P. 249–254.

17.Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету.* Серія «Економіка і менеджмент». 2016. № 1. С. 84–90.

Hranovska V.H.(2016) *Konkurentni stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriemstv u hlobalizovanomu sviti* [Competitive strategies for the development of agricultural enterprises in a globalized world]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu.* Seriiia «Ekonomika i menedzhment». 2016. № 1. P. 84–90.

18.Хміль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. Харків: ІНЖЕК, 2004. 136 с.

Khmil T.M., Vasylyk S.K., Shyshmareva L.O., (2004) *Stratehycheskyi menedzhment* [Strategic management]. Kharkiv, INZhEK Publ., 2004. 136 p.

19.Горбашко, Е.А., Максимцева, И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 447 с.

Gorbashko, E.A., Maksimtseva, I.A. (2015) *Upravlenie konkurentosposobnostyu Teoriya i praktika* [Competitiveness management. Theory and practice]. Moscow, Yurayt, 447 p.

20.Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // *Вісник економічної науки України.* 2008. № 2(14). С. 117–120.

Nefedova O.H. (2008) *Mekhanizhm vyboru konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [The mechanism of choosing a competitive enterprise strategy]/ O.H. Nefedova // *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy.* 2008. № 2(14). P. 117–120.

21.Иванов А.П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании / А.П. Иванов, Е.Ю. Хрусталеv // *Финансовый менеджмент.* М. : Дело и сервис, 2005. № 5. С. 3–14.

Ivanov A.P. (2005) *Metod formirovaniya i otsenki konkurentnoy strategii kompanii* [The method of formation and evaluation of the company's competitive strategy]/ A.P. Ivanov, E.Yu. Hrustalev // *Finansovyy menedzhment.* Moscow, Delo i servis, 2005. № 5. P. 3–14.

22.Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебное пособие / Санкт-Петербург: Питер, 2000. 204 с.

- Knysh, M. Y. (2000) *Konkurentnye stratehyy* [Competitive strategy]. St. Petersburg, Peter. 204 p.
23. Филатов А.Н. Разработка механизма формирования конкурентной стратегии предприятия в отраслях олигополии : дис...канд. экон. наук: 08.00.05/ РГБ, Магнитогорск. 2007. 205 с.
- Filatov A.N.(2007) *Razrabotka mehanizma formirovaniya konkurentnoy strategii predpriyatiya v otraslyah oligopolii*[Development of a mechanism for the formation of a competitive enterprise strategy in the oligopoly sectors]. Abstract of PhD dissertation Economics. Magnitogorsk: RGB.
24. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие. Москва: ПРИОР, 2000. 282 с.
- Trennev, N.N. (2000) *Stratehycheskoe upravlenye* [Strategic management]. Moscow: PRYOR. 282 p.
25. Hooley G. J., Lynch J. E., Jobber D. Generic Marketing Strategies // *International Journal of Research in Marketing*. 1992. Vol. 9. 1. P. 75–78.
26. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Reading (Mass.), 1995.
27. Miles R.E., Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: N.Y. 1978.
28. Райс Ел, Траут Джек. Маркетингові війни. К.: Companion Group, 2006. С.242
- Rays El, Traut Dzhek (2006) *Marketingovi vlyni* [Marketing wars] Kiev, Companion Group. 242 p.
29. Конкурентні стратегії. URL: http://pidruchniki.com/1298010849589/marketing/konkurentni_strategiyi.
30. Загальні конкурентні стратегії (за Портером). URL: <http://buklib.net/books/26095/>

Objective - The aim is to study the existing approaches to the formulation of the concept of "competitive strategy" and the classification of competitive strategies and on the basis of their theoretical generalization to clarify the essence of this term in the author's definition.

Methods. The research is based on the application of the method of theoretical generalization and comparison - to establish the peculiarities of forming the views of Ukrainian and foreign experts on the essence of competitive strategies of the enterprise, the dialectical method of scientific knowledge - to build a generalized classification of competitive strategies.

Results.

The analysis of the definitions of scientists regarding the essence of the term "competitive strategy" revealed differences in views regarding the formulation of the goal of a competitive strategy and ways of its achievement, and testifies to the complexity and multidimensionality of this concept. The research of scientific sources has revealed different approaches to the definition of the term "competitive strategy", which do not exclude but complement each other, reflect the author's view on the understanding of the term, and collectively form an understanding of the essence of the term "competitive strategy".

Generalization of the above approaches is complemented by an integrative view and the definition of a competitive strategy is proposed - a conceptual adaptation model of continuous improvement, aimed at securing a stable competitive position by forming and realizing competitive advantages as an internal origin, by overtaking a competitor in a managerial, industrial, marketing, information aspect and external origin, at the expense of meeting the needs of consumers in the mind s changing competitive environment.

Approaches to the classification of competitive strategies and their varieties are systematized.

The classification criteria identified and the large variety of competitive strategies identified indicate a wide variety of competitive tools to choose from, given the current competitive situation, the availability of diversified sources of competitive advantage, the features of functioning of the competitive market of the relevant industry and mines.

In order to adapt the theoretical generalizations, examples of expedient application of competitive strategies are given, which testify to the importance of theoretical developments, the relevance and flexibility of competitive strategies for their successful implementation.

Key words: competitive strategies, competitive advantage, competition strategy classification, cost leadership, focus, differentiation.

Цель. Целью данной статьи есть исследование существующих подходов к формулированию термина «конкурентная стратегия» и классификации конкурентных стратегий и на основе их теоретического обобщения уточнение сущности указанного термина в авторском определении.

Методы. Исследование строится на основе применения метода теоретического обобщения и сравнения - для установления особенностей формирования взглядов украинских и зарубежных специалистов на сущность конкурентных стратегий предприятия, диалектического метода научного познания - для построения обобщенной классификации конкурентных стратегий.

Результаты.

Проведенный анализ определений ученых о сущности термина «конкурентная стратегия» позволил выявить расхождения во взглядах относительно формулировки цели конкурентной стратегии и способов ее достижения и свидетельствует о сложности и многомерности этого понятия. Исследования научных источников позволило выявить различные подходы к определению термина «конкурентная стратегия» что не исключают, а дополняют друг друга, отражают авторский взгляд на понимание термина, и в совокупности формируют понимание сущности термина «конкурентная стратегия».

Обобщение приведенных подходов дополнено интеграционным взглядом и предложено определения конкурентной стратегии - концептуальная адаптационная модель постоянного совершенствования, направленная на обеспечение устойчивой конкурентной позиции путем формирования и реализации конкурентных преимуществ как внутреннего происхождения, за счет превосходства конкурента в управленческом, организационном, производственном, финансовом, маркетинговом и информационном аспекте, так и внешнего происхождения, за счет удовлетворения потребностей потребителей в условиях изменяющейся конкурентной среды.

Систематизированы подходы к классификации конкурентных стратегий и их разновидностей.

Выявленные критерии классификации и значительное количество разновидностей конкурентных стратегий свидетельствуют о широком разнообразном наборе инструментов конкурентной борьбы, которые целесообразно выбирать предприятию, с учетом текущей конкурентной ситуации, наличия диверсифицированных источников конкурентных преимуществ, особенностей функционирования конкурентного рынка соответствующей отрасли и изменяющейся внешней среды.

С целью адаптации теоретических обобщений приведены примеры целесообразного применения конкурентных стратегий, которые свидетельствуют о важности теоретических разработок, актуальность и гибкость конкурентных стратегий для их успешной реализации

Ключевые слова: конкурентные стратегии, конкурентные преимущества, классификация конкурентных стратегий, лидирования по затратам, фокусирования, дифференциация.