

---

## **Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства**

**Ганна Григорівна Соболева**

Кафедра економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м.Харків, Україна

ORCID 0000-0003-2375-3665

### **Для цитування цієї статті:**

Соболева Ганна Григорівна. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 19-26. doi: 10.46299/j.isjmef.20240303.03.

**Надійшла до редакції:** 22 квітня 2024 р.; **Схвалено:** 24 травня 2024 р.;

**Опубліковано:** 01 червня 2024 р.

---

**Анотація:** Конкурентна стратегія є порівняно новим інструментом, процесом при досягненні запланованих цілей та результатів підприємства. Необхідність її використання спричинена зростанням конкуренції на ринку. До того ж, мінливість зовнішнього середовища є доволі швидкою, що зумовлює посилення реагування та відповідної адаптації для існування та функціонування підприємства на ринку. У свою чергу конкурентна стратегія покликана створити відповідні умови для своєчасного реагування та спрогнозувати можливі ризики, що допоможе більш впевнено вести діяльність на ринку. Зараз вкрай важливо, щоб підприємства розробляли та впроваджували ефективні конкурентні стратегії для досягнення стабільного зростання та успіху. Стратегія включає в себе такі елементи, як розширення асортименту товару, вдосконалення процесів виробництва. Концепція конкурентної стратегії підкреслює важливість створення унікальної та стійкої позиції в галузі, щоб залишатися попереду конкурентів. Конкурентна стратегія, як філософія бізнесу передбачає, що всі аспекти функціонування бізнесу мають бути підпорядковані стратегічним цілям. Більш того, стратегічне управління передбачає використання стратегії, як основного інструменту забезпечення розвитку підприємства. Конкурентноспроможність також передбачає підвищення ефективності фінансово-господарських показників у довгостроковій перспективі. Для отримання позитивних результатів необхідно вибрати ефективні підходи до стратегічного управління та забезпечити управлінський процес у прийнятті управлінських рішень. Конкурентна стратегія базується на глибокому розумінні та аналізі зовнішнього середовища, включаючи конкурентів, клієнтів, постачальників. Структура конкуренції визначає п'ять ключових факторів, які формують інтенсивність конкуренції та привабливість галузі: загроза нових учасників, переговорна сила покупців, переговорна сила постачальників, загроза товарів або послуг-замінників та інтенсивність конкуренції. суперництво.

**Ключові слова:** конкуренція, розвиток, підприємство, стратегія, ринок.

---

### **1. Вступ**

Конкурентна стратегія є одним з ключових аспектів успішної діяльності будь-якого підприємства. Ця стратегія визначає способи, за якими компанія взаємодіє з конкурентами на ринку, щоб забезпечити собі конкурентну перевагу. Для ефективної конкурентної стратегії необхідно враховувати ряд основних принципів та особливостей. Одним з основних

принципів конкурентної стратегії є аналіз конкурентного середовища. Підприємство повинно ретельно вивчити ринок, ідентифікувати конкурентів, визначити їхні важелі та оцінити їх стратегії. На основі отриманої інформації компанія може розробити власну конкурентну стратегію, яка дозволить їй вирізнитися на ринку.

Ще одним важливим принципом конкурентної стратегії є вибір унікального конкурентного позиціонування. Підприємство повинно зрозуміти, що саме робить його унікальним і в чому його перевага перед конкурентами. Конкурентна стратегія, це ключовий елемент успішної діяльності в сучасному бізнес-середовищі. Ця стратегія визначає, як підприємство буде конкурувати на ринку, залучати клієнтів і забезпечувати стійкий розвиток.

## **2. Об'єкт і предмет дослідження**

Об'єкт і предмет дослідження конкуренція, конкурентна стратегія підприємства та її конкурентоспроможність та включає в себе аналіз ринку, конкурентів, власних ресурсів, здатностей та потенціалу підприємства для розробки ефективних стратегій конкурентної боротьби. Важливо вивчити те, як підприємство може використовувати свої конкурентні переваги для досягнення успіху на ринку, а також як вирізнитися від інших учасників галузі. Глибоке розуміння конкурентної ситуації допоможе підприємству розробити ефективні та стійкі стратегії розвитку підприємства.

## **3. Мета і завдання дослідження**

Метою дослідження конкурентних стратегій та конкурентоспроможності це визначення оптимальної стратегії, яка допоможе підприємству вижити і процвітати на ринку, конкуруючи з іншими учасниками. Завдання дослідження включають в себе різні аспекти починаючи з аналізу як внутрішніх, зовнішніх ресурсів та можливостей підприємства, вивчення конкурентів, встановлення конкурентних переваг і розробку стратегії, яка дозволить підприємству вибитися на передній план. Загалом конкурентна стратегія має важливе значення для того, щоб підприємства могли орієнтуватися в складнощах бізнес-середовища та отримати конкурентну перевагу. Розуміючи усі засади напрямку конкурентної стратегії, компанії, підприємства можуть розробляти стратегічні плани, які дозволять їм досягти стійкого зростання та успіху в довгостроковій перспективі.

## **4. Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Наукові дослідження в даній сфері налічують значну кількість робіт цілого ряду вітчизняних та закордонних вчених: Р. Акофф, І. Ансофф, Б. Карлоф, А. Міщенко, Г. Мінцберг, М. Портер, Н. Хрущ. В своїх наукових роботах вони пропонують методичні засади моніторингу організаційного забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства. Важлива роль у реалізації поставлених завдань належить проведеному аналізу як одній із функцій управління. Підприємництво в Україні потребує стратегій для підвищення конкурентоспроможності, наукових рекомендацій щодо впровадження процесів формування та використання наявних активів для створення нової продукції у різних напрямках.

## **5. Методи досліджень**

Дослідження даної тематики відіграють важливу роль у забезпеченні успішності бізнесу. Декілька методів дослідження конкурентної стратегії включають: аналіз цільової аудиторії та ринку, аналіз конкурентів тощо. Ці методи дозволяють краще розуміти конкурентне середовище, ризики та можливості, що допомагає у прийнятті кращих стратегічних рішень для підприємства.

## 6. Результат дослідження

При визначенні сутності конкурентної стратегії необхідно зазначити, що це складна складова з великою кількістю взаємопов'язаних показників. Узагальнюючі матеріали досліджень, які виділяють елементи конкурентної стратегії, основним визначено управлінський, виробничий, кадровий, маркетинговий, фінансовий, інформаційно-інноваційний [9].

В певні моменти, конкурентна стратегія набуває значення поняття «ресурс», тобто конкурентна стратегія характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям «резерв»; тобто конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє).

Отже, конкурентна стратегія підприємства системно об'єднує два рівні зв'язків і відносин:

1) Конкурентна стратегія відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку.

2) Конкурентна стратегія характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей, зумовлюючи тим орієнтованість конкурентної стратегії на розвиток (на майбутнє) [7].

В якості основних ресурсів, які визначають конкурентну стратегію, слід розглядати наступні:

- технічні (виробниче устаткування, сировина, матеріали);
- технологічні (способи виготовлення продукції);
- кадрові (чисельність і кваліфікація кадрів та ін.);
- інформаційні (відомості про систему і зовнішнє середовище: об'єми аналізованої інформації, її достовірність, своєчасність);
- фінансові (величина і використання грошових коштів, фінансовий стан підприємства та ін.);
- організаційні (використовувані способи ухвалення рішень, організація системи планування, контролю тощо);
- часові (час є невідновним ресурсом) [4].

Основоположним принципом виділення елементів підприємства для стратегічного управління ним є оцінка можливостей досягнення стратегічних цілей, що з'являються при використанні даного елемента системи [5].

Конкурентна стратегія займає основне місце та відіграє провідну роль у системі категорій теорій конкуренції та безпосередньо пов'язана з ними [6].

Узагальнюючим поняттям виступає конкурентоспроможність підприємства, яка базується на конкурентному статусі підприємства, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Вплив зовнішнього середовища на формування та використання конкурентної стратегії підприємств здійснюють такі групи факторів як макро- мікросередовища. Для оцінки умов формування конкурентної стратегії підприємств виділяють економічні, правові, технологічні та соціокультурні чинники, що відображають фактори макросередовища.

К основним факторам мікросередовища віднесено рівень конкуренції у сегменті діяльності підприємства, постачальників та споживачів, особливості взаємодії з органами управління на місцевому рівні, контактні аудиторії.

Важливо розмежувати внутрішні фактори і фактори мікросередовища. Фактори мікросередовища, які розглядаються як галузеві аспекти, постачальників, споживачів, умов конкуренції, що склалися на ринку з одного боку формують мікросередовище підприємства, з іншого боку відносяться до зовнішніх чинників його діяльності [14].

Відповідно до такого підходу, в кваліфікаційній роботі фактори, що впливають і визначають формування та використання конкурентного потенціалу, пропонується розподілити на зовнішні та внутрішні, а в сукупності зовнішніх факторів виділити підгрупи факторів макросередовища і мікросередовища.

Адаптація конкурентної стратегії до активних змін в умовах зовнішнього середовища, гнучкість стратегій та підходів є його важливою характеристикою. У зв'язку зі змінами зовнішнього середовища варто зазначити необхідність у постійному оновленні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі постійного розвитку конкурентного потенціалу та перегляду конкурентної політики [11].

Зовнішнє середовище створює умови реалізації конкурентної стратегії та пошуку новітніх можливостей його посилення. Внутрішнє середовище, визначаючи умови формування конкурентних переваг підприємства, безпосередньо створює ті самі можливості, що визначають конкурентний потенціал. Важливою умовою ефективного використання конкурентного потенціалу є його постійна діагностика, яка враховує зміни як в зовнішньому, так і внутрішньому середовищі [1].

Логіка формування конкурентної стратегії визначає системне включення її, як невід'ємної частини до економічного потенціалу підприємства, та визначає наступне:

врахування умов ринку, які зумовлюють вимоги до рівня цін та якості товарів, стан конкуренції на ринку, наявність вхідних бар'єрів; ринок визначає дії щодо реалізації стратегії щодо зміцнення конкурентного статусу та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

1) умови діяльності, стратегічні цілі та напрямки розвитку підприємства, які ґрунтуються на існуючих виробничих та маркетингових потужностях і визначають конкурентні позиції та конкурентні переваги підприємства;

2) умови ринку та особливості діяльності підприємства, його стратегії розвитку, підходи до утримання та підвищення конкурентних позицій формують конкурентний статус підприємства.

Найбільш поширеними методами оцінювання конкурентних позицій із врахуванням конкурентного потенціалу є:

1) матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, сутність якого полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи росту/скорочення кількості продаж у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товару чи послуги на ринку.

Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на ринку;

2) метод оцінки товару/послуг підприємства, який базується на взаємозв'язку та взаємозалежності конкурентоспроможності підприємства: конкурентоздатність виробника тим вище, чим вище конкурентоспроможність продукції. Для оцінки конкурентоспроможності товару використовують співвідношення його ціни і якості. Найбільш конкурентоспроможний товар той, що має оптимальне співвідношення цих характеристик;

3) метод теорії ефективної конкуренції, відповідно до якої найбільш конкурентоздатними є підприємства з ефективною організацією процесу управління підприємством у цілому та окремих його підрозділів. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ресурсів. В основі методу лежить оцінка групових показників конкурентоздатності;

4) модель аналізу «Мак-Кінзі» – дев'ятисекторна матриця, модель включає сім факторів, сім слів, що починаються в англійській мові буквою «S» увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на правильному управлінні інвестиційними процесами. [10].

Поряд з класичними методами оцінювання формується новітні підходи до оцінювання конкурентної стратегії, зокрема на основі інтегральних показників [15].

Визначення рівня конкурентної стратегії вимагає його кількісної оцінки і використання результатів при формуванні стратегії підприємства в умовах ринкової конкуренції. Модель оцінки рівня конкурентного потенціалу в системі стратегічного розвитку підприємства ґрунтується на трьох групах показників, що характеризують підприємство за [2]:

- ступенемзадоволення вимог ринку конкурентоздатною продукцією;
- потенційними конкурентними можливостями;
- конкурентними результатами фінансово-господарської діяльності.

Конкурентна стратегія підприємства, це стратегічний план, спрямований на досягнення конкурентної переваги в певній галузі. Основні особливості конкурентної стратегії включають в себе [13]:

1) Аналіз внутрішнього середовища підприємства: Важливо оцінити ресурси підприємства, компетенції та можливості для інновацій. Це допоможе визначити, які напрямки стратегії можуть бути найбільш ефективними для досягнення конкурентної переваги.

2) Важливо враховувати тенденції на ринку, поведінку конкурентів підприємства. Це допоможе визначити можливості та загрози, які можуть виникнути на ринку.

При проведенні аналізу конкурентного середовища виникають питання:

Які основні гравці присутні на вашому ринку?

Як ви оцінюєте поточний стан, ключові тенденції та майбутні перспективи розвитку?

Які, на вашу думку, є ключовими факторами успіху в цій галузі?

А відповіді можуть бути наступними:

Основні гравці на вашому ринку - це компанії X, Y та Z.

Компанія X - сильні у виробництві та логістиці, але слабкі у клієнтському сервісі.

Компанія Y - лідер з інновацій та дизайну, але високі ціни.

Компанія Z - фокусується на нишовому сегменті, має гнучкість, але обмежені ресурси.

Ринок наразі знаходиться на стадії зрілості, всім уповільнення зростання. Проектується поява нових технологій, які можуть змінити правила гри. Ключовими факторами успіху в галузі є: ціна, якість продукції, швидкість доставки, інноваційність, широта асортименту [3].

3) Аналіз ресурсів: Оцінка внутрішніх сильних та слабких сторінок підприємства. Виявлення унікальних компетенцій та конкурентних переваг. Визначення доступних ресурсів та ключових компетенцій.

Питання та відповіді які можуть виникнути:

Наші сили - це налагоджене виробництво, досвідчений персонал, розвинена збутова мережа.

Слабкі сторони - обмежений бюджет на дослідження та розробки, застарілі технології, вищий асортимент. Які унікальні компетенції, ноу-хау або ресурси є у вашого підприємства? Серед унікальних компетенцій - наші глибокі знання специфіки цільових ринків та сталі партнерські відносини [12].

Які ключові конкурентні переваги ви можете виділити?

Ключова конкурентна перевага - можливість швидко реагувати на потреби клієнтів.

4) Вибір конкурентної стратегії:

- Стратегія лідерства

- Комбіновані стратегії

При даному пункті конкурентної стратегії можуть виникнути наступні питання:

Яка із класичних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) вам найбільше підходить.

Чи можливо отримати комбіновану стратегію? Якщо так, то яку саме?

Як ви оцінюєте перспективність та реалістичність втілення обраної стратегії?

При різних ситуаціях відповіді на ці питання наприклад можуть бути наступними:

-Завдяки гнучкості та наблизеності до клієнтів, ми можемо запропонувати високоякісні рішення, адаптовані під їхні специфічні потреби.

- Комбінована стратегія диференціації та фокусування також може бути реалістичною, але потребуватиме більших інвестицій.

5) Розробка плану реалізації стратегії:

-Розробка програм та заходів для їх досягнення

-Визначення більшості ресурсів та бюджетів

-Розподіл відповідальності та контроль виконання

-Які програми, заходи та ресурси знадобляться для їх досягнення?

Можливі кроки - посилення дослідницько-конструкторських робіт, розширення асортименту, вдосконалення клієнтського сервісу, оптимізація операційних процесів.

-Як ви збираєтесь розподілити відповідальність та контролювати виконання?

Розподіл відповідальності - призначення керівників проєктів, створення крос-функціональних команд, регулярний моніторинг КРІ.

б) Моніторинг та коригування стратегії:

-Постійний моніторинг та дій конкурентів

-Оцінка ефективності обраної стратегії

-Своєчасне внесення коригування

-Яким чином ви плануєте постійно відстежувати зміни на ринку та дії конкурентів?

Щомісячний моніторинг ринкової ситуації, дій конкурентів та зворотного зв'язку від клієнтів.

-Як саме ви збираєтесь оцінювати ефективність обраної стратегії?

Квартальна оцінка ефективності стратегії за ключовими показниками - обсяги продажів, рентабельність, частка ринку, індекс лояльності.

-В яких ситуаціях та яким чином ви будете коригувати свою стратегію?

Готовність оперативно коригувати плани у разі суттєвих змін на зростання або зниження від запланованих показників [8].

## 7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

В умовах сучасної розвиненої конкуренції, для якісного функціонування підприємств стає необхідним стратегічне бачення шляхів його розвитку. Керівництво повинно йти шляхом забезпечення стійкого економічного зростання свого підприємства в довгостроковій перспективі. Для цього треба чітко визначити першочергові, а саме стратегічні аспекти їх діяльності. Найбільш ефективною стратегією для підприємства є стратегія розширення кола споживачів усіх видів продукції яку виробляє підприємство. Головною метою підприємства є підвищення ефективності його діяльності. Вона втілюється у життя шляхом конкретизації цілей та урахуванням завдань в усіх аспектах його діяльності. На конкурентоспроможність підприємства впливає багато показників, забезпечення прибутковості підприємств, ефективне використання наявних на підприємстві фінансових ресурсів для вибору, розробки та дотримання стратегії яка забезпечить підприємству достойну конкурентну позицію на вітчизняному ринку.

## 8. Висновок

Отже, конкурентна стратегія, як складова сукупної стратегії підприємства визначає наявні можливості підвищення конкурентного статусу та забезпечення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій стратегічній перспективі. Конкурентний потенціал, на відміну від конкурентних позицій, орієнтований на майбутні події. Однак його успішна реалізація передбачає постійний моніторинг конкурентних позицій та діагностику конкурентного потенціалу. Діагностика конкурентної стратегії можлива із використанням відомих методів, які продемонстрували свою доцільність методів, таких як модель аналізу GE/McKinsey, метод теорії ефективної конкуренції, метод оцінки товару/послуг підприємства, матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою (матриця BCG). Однак застосування тих

чи інших методів зумовлюється на галузевих особливостях, а також багато в чому зумовлюються умовами конкуренції на конкретних ринках.

---

### Список літератури:

- 1) Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
- 2) Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. 2008. 12 с.
- 3) Ганаба М.Д. Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю цукру: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.09. Київ: Нац. аграр. ун-т, 2007. 24 с.
- 4) Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
- 5) Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 6) Єпіфанов А.О., Дехтяр Н.А., Мельник Т.М., Школьник І.О. та ін. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб`єктів господарювання: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2007. 286 с.
- 7) Ковальчук К.Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій.: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 326 с
- 8) Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. Вид .2-ге пер. та доп: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
- 9) Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: моногр. Луцьк: вид-во СНУ, 2008. 336 с.
- 10) Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 639 с. ISBN 978-966-346-497-8.
- 11) Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2020. 484 с.
- 12) Плотичина Т. М. Визначення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ТДТУ. 2010. Том 16, № 1. С. 205-211.
- 13) Полянничкин Ю. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://elibrary.ru/download/85945413.pdf>
- 14) Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навчальнопрактичний посібник. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с.
- 15) Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія. Київ : Освіта України, 2010. 316 с.

---

## Theoretical foundations of competitive strategy and competitiveness of the enterprise

**Hanna Sobolieva**

Department of Economics and Marketing, O.M. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine  
ORCID 0000-0003-2375-3665

---

**Abstract:** In the dynamic and competitive business environment of today, enterprises must develop and implement effective competitive strategies to achieve sustainable growth and success. The concept of competitive strategy, popularized by Michael Porter, emphasizes the importance of creating a unique and sustainable position within an industry to outperform rivals and achieve a competitive advantage. Competitive strategy is based on a deep understanding of the industry in

which the enterprise operates, as well as an analysis of the external environment, including competitors, customers, suppliers, and other stakeholders. By understanding these factors, enterprises can identify opportunities and threats and develop strategies to capitalize on strengths and mitigate weaknesses. One of the key theoretical foundations of competitive strategy is the Five Forces framework developed by Michael Porter. This framework identifies five key forces that shape the competitive intensity and attractiveness of an industry: the threat of new entrants, the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers, the threat of substitute products or services, and the intensity of competitive rivalry.

**Keywords:** competition, development, enterprise, strategy, market.

---