

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Створення ефективної моделі формування та реалізації конкурентної стратегії є дуже важливим і актуальним питанням для підприємства, це зумовлено тим, що конкурентна стратегія забезпечує адаптивність до практичної діяльності в реальних умовах господарювання і розвитку у ринковій економічній системі, особливо в умовах фінансової кризи.

Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити:

- напрямок його поведінки на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни;
- оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства;
- сформулювати глобальну ціль його діяльності та цілі, нею визначені;
- визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей;
- забезпечити їх найбільш ефективне використання.

Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під стратегією підприємства варто розуміти процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення. Конкурентна стратегія являється одним із видів стратегії підприємства.

Більшість авторів у своїх поглядах на конкурентну стратегію організації дотримуються спільної думки, що остання розробляється для одного виду діяльності (сфери бізнесу, сегмента ринку, стратегічного підрозділу організації). Всі науковці зазначають мету, для досягнення якої розробляється конкурентна стратегія організації, зокрема досягнення чи зміцнення конкурентної позиції, успіх у конкурентній боротьбі, виявлення чи розвиток конкурентних переваг. Також в аналізованих визначеннях виявлено, як реалізуватимуть конкурентну стратегію, зокрема шляхом розроблення управлінських рішень, реалізації плану організації, дій, підходів і напрямів, створення виняткових можливостей і конкурентних переваг.

У працях сучасних і зарубіжних науковців спостерігається чітка спрямованість конкурентної стратегії на виявлення (досягнення) конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентна стратегія є процесом формування перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення.

Суть конкурентної стратегії можна пояснити через основні напрями заходів, що вживаються для досягнення конкурентоспроможності, а саме:

- аналіз;
- вибір та закріплення позиції на ринку;
- створення системи швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- заходи стосовно ведення ефективної боротьби.

Конкурентна стратегія повинна забезпечувати досягнення певної цілі (мети), проте її формування – одне з найскладніших завдань стратегічного управління. Більшість організацій використовують централізований підхід до визначення цілі, і у такому випадку формується ієрархія цілей, яка є декомпозицією цілей вищих рівнів. Ціль конкурентної стратегії є засобом досягнення цілі корпоративної стратегії. Будь-яка ціль (мета) складається з трьох елементів:

- певного показника, за яким перевіряють виконання критерію (досягнення цілі);
- засобу вимірювання величини показника;
- завдання – певного значення масштабу, якого організація хоче досягти.

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М.Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції. У випадку конкурентної боротьби на всьому ринку базовими будуть стратегії лідерства у витратах та диференціація, а у випадку вибору окремого сегмента ринку – концентрація на сегменті. Варто зазначити, що цей приклад ґрунтується на класичному підході, який розробив М.Портер, проте в подальших дослідженнях можна виділити інші види конкурентних стратегій, які тісно пов'язані зі сферою конкуренції.

Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Ефект від реалізації конкурентної стратегії

буде якомога більший у випадку, коли вона сформована на основі конкурентних переваг, які їй не суперечать. Якщо конкурентну стратегію сформовано з використанням наявних конкурентних переваг організації, то її можна використовувати з метою створення нових та підтримки чи удосконалення наявних конкурентних переваг.

Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія. Більшою мірою це стосується зовнішнього середовища, оскільки воно найбільш мінливе і неконтрольоване, а досягнута мета чи позиція на ринку може потрапити під вплив так званих конкурентних сил (конкуренти, покупці, постачальники, потенційні учасники ринку, товари-субститути). Тому важливим моментом процесу розроблення конкурентної стратегії є врахування можливих дій суб'єктів ринку відносно організації та розроблення заходів щодо їх своєчасної нейтралізації.

На думку М.Портера, процес формулювання конкурентної стратегії містить у собі:

- аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства);
- виявлення та оцінку альтернатив досягнення конкурентної переваги.

О.Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних процесів:

- аналізу конкурентного середовища;
- визначення місії і цілей;
- вибору типу конкурентної стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінки та контролю виконання.

Важливою передумовою успішної реалізації розробленої конкурентної стратегії є взаємоузгодженість цільових параметрів підприємства з визначеними напрямками та сферами її реалізації.

Завдання розробки конкурентної стратегії фірми відповідно до ситуації, що склалася, є достатньо важкою, оскільки при цьому необхідно взяти до уваги багато зовнішніх та внутрішніх чинників, які можна поділити на дві групи: ті, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та ті, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію та можливості.

Можна виділити три вимоги, де визначення параметрів переваг можна охарактеризувати як конкурентне:

- здатність забезпечити підприємству ринкове становище на тривалий час, що вигідно відрізняє його від конкурентів (унікальний збутовий проект);
- націленість на специфічні запити клієнта, що дає змогу принести релевантну користь цільовій групі споживачів;
- опора на специфічні, оригінальні здібності і ресурси підприємства, що не піддаються імітації з боку конкурентів.

Отже, конкурентна стратегія організації – це комплекс заходів, який ґрунтується на конкурентних перевагах і впроваджується організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил. Основними принципами на яких повинна ґрунтуватись конкурентна стратегія організації, зокрема: врахування мети, використання конкурентної переваги і сфери конкуренції, адаптацію організації до змін середовища її функціонування.