



УДК 65.011.1

## СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ

Вікторія Костюк; Тетяна Янчук

Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
Вінниця, Україна

**Резюме.** Розглянуто основні різновиди стратегії конкурентної поведінки підприємства. Наведено головних конкурентів та конкурентні переваги даного підприємства. Обґрунтовано актуальність дослідження та необхідність удосконалення конкурентної стратегії підприємств у сучасних умовах. На основі представленої у статті інформації запропоновано конкурентні стратегії поведінки, доречні для застосування. Розкрито основні напрями заходів, що сприяють визначенню й реалізації конкурентних стратегій. Наведено основні класифікації конкурентних стратегій. Досліджено взаємозв'язок різних видів діяльності підприємства та їх вплив на досягнення конкурентних переваг. Розглянуто механізм виявлення та утримання конкурентних переваг. З'ясовано, пояснено та обґрунтовано відсутність єдиного методу формування конкурентних стратегій. Розглянуто причини, які спонукають компанії формувати власні конкурентні стратегії, доведено важливість конкурентних стратегій для забезпечення сталого розвитку підприємства, високої прибутковості та конкурентоспроможності на сучасних ринках товарів та послуг. Установлено, що перелік джерел створення конкурентної переваги достатньо великий та різноманітний, проте важливим фактором забезпечення конкурентної переваги підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках є співвідношення ціни й якості. Конкретизовано, що процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, між якими існує тісний взаємозв'язок. Аргументовано, що важливим напрямком формування конкурентних переваг є розроблення підприємством ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на унікальному позиціонуванні підприємства, орієнтації на унікальні види діяльності. Розглянуто важливість розроблення стратегії конкуренції та доведення її суті до кожного окремого працівника організації, а також чинники, що не дають змогу вітчизняним підприємствам системно підійти до вирішення проблем, пов'язаних із розробленням стратегії конкуренції та пошуком нових конкурентних переваг з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** конкуренція, стратегія поведінки підприємства, маркетинг, торговий центр, конкурентоспроможність.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.116](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.116)

Отримано 04.06.2019

**Постановка проблеми.** Ураховуючи нестабільність ринкових процесів, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції, особливе місце займає формування конкурентних переваг підприємства, що дозволить йому досягти довготермінових конкурентних позицій у своїй галузі. Формування конкурентної стратегії, по суті, полягає в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими мають бути його цілі та які засоби й дії знадобляться для досягнення цих цілей [1].

В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією конкурентних стратегій украї актуальні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у формування теоретичних засад розроблення конкурентної стратегії підприємства зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Г. Азоев [2], І. Ансофф [3], О. Віханський [5], П. Друкер, Ю. Іванов [4], Г. Кіндрацька, М. Портер [1], А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова [5] та інші. В

працях науковців досліджено різноманітні аспекти здійснення процесу формування та реалізації конкурентних стратегій розвитку промислових підприємств. Проте етапність процесу розроблення конкурентної стратегії залишається дискусійним питанням, на яке немає однозначної відповіді. Тому визначення етапів конкурентної стратегії розвитку підприємства, їх змістова характеристика, особливості й умови застосування на підприємстві потребують подальшого ґрунтовного дослідження.

**Мета статті** – дослідити розроблення теоретико-прикладних положень, щодо визначення та обґрунтування складових стратегії формування конкурентних переваг у сучасних умовах ринку.

**Постановка завдання** – дослідження теоретико-методологічних основ стратегії формування конкурентних переваг торгового центру та конкретизація самого процесу формування даної стратегії в умовах сучасного ринку.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економічній літературі, присвяченій проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, значна увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим компетенціям та конкурентним перевагам. Під впливом зростаючої внутрішньої і зовнішньої конкуренції стають найважливішим елементом менеджменту на підприємстві, орієнтованого на стратегічний успіх. Нові продукти, прогресивні технології, визначаючи успіх підприємницької діяльності, забезпечують довготермінове функціонування й фінансову стабільність підприємств, а також підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Стратегія конкуренції описується як наступальні чи оборонні (а досить часто – і коопераційні) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень. [2]

Існує три основні різновиди стратегії конкурентної поведінки підприємства:

- наступальна;
- оборонна;
- коопераційна.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Наступальні стратегії – це стратегії компаній, які займають друге або третє місце після лідера.

Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента;
- одночасний наступ на кількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- упереджуючі удари [3].

Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо кілька шляхів, які дозволяють захистити конкурентну перевагу. Серед них:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує їх до наступальних дій.

Достатньо розповсюдженим, хоча й дивним на перший погляд, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація. Поширеною формою кооперації конкурентів виступають стратегічні альянси – довготермінові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до злиття компаній.

Співробітництво компаній може здійснюватися на будь-якому етапі діяльності організації. Через вступ до альянсів підприємства прагнуть реалізувати свої стратегічні цілі, досягнення яких самотійно неможливе або значно ускладнене. Але слід зазначити й те, що головною причиною формування партнерства для підприємств України є забезпечення економії витрат.

Майже завжди стратегічний наступ має бути пов'язаний з тим, що компанія робить найкраще – орієнтуватися на її конкурентні сили й можливості. Як правило, подібні сили беруть свій початок із основних навиків і майстерності компанії (можливості знизити витрати, уміння обслуговувати клієнтів, технічні навички), унікально сильної функціональної компетенції (інжиніринг і розроблення продукту, продуктивний досвід, реклама і просування, маркетингові ноу-хау) або базуються на чудових можливостях виконувати ключові дії в ланцюжку цінностей, що призводять до зниження витрат або підсилення диференціації.

На конкурентних ринках усі фірми можуть бути об'єктами атаки з боку конкурентів. Подібні атаки можуть проводитися як з боку новачків, охочих вийти на ринок, так і з боку вже працюючих фірм, які прагнуть посилити свої позиції на ринку. Мета оборонної стратегії полягає в зниженні ризику бути атакованим, у можливості перенести атаку з меншими втратами, якщо це відбудеться, і в чиненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

Розглянемо детальніше впровадження стратегій на ПрАТ «Вінницький універмаг». Існує кілька шляхів, що дозволять ПрАТ «Вінницький універмаг» захистити конкурентну перевагу. Один підхід полягає в спробі перешкодити конкурентам почати наступальні дії. Цей підхід передбачає такі основні кроки:

- розширення асортименту для того, щоб заповнити вільні ринкові ніші потенційних конкурентів;
- розроблення продуктів з характеристиками, які конкуренти вже мають або можуть мати;
- пропозиція продуктів, найближих за своїми характеристиками до продукції конкурентів, за нижчими цінами;
- докладання великих зусиль зі збереження попиту покупців на свою продукцію;
- захист своїх власних ноу-хау в розвитку діяльності;
- постійний контроль за діями конкурентів [4].

Оборонна стратегія дає можливість швидко пристосуватися до швидкозмінної ситуації в галузі й блокування дії конкурентів.

Розглянувши широке коло інструментів стратегії, визначимо, які види конкурентних переваг має фірма для боротьби з конкурентами, окреслимо коло конкурентів, на яких потрібно вести наступ та які саме інструменти потрібно застосовувати ПрАТ «Вінницький універмаг» для підвищення ефективності стратегії конкурентноздатності.

Основні конкурентні переваги даного підприємства полягають у наступному:

- універмаг – місце, де є усе від «а» до «я»;
- вдале розташування комплексу в центрі міста на перехресті головних доріг;
- пішохідна й транспортна доступність;
- парковка;
- цілодобова охорона території комплексу;

- можливість індивідуального оздоблення орендованого приміщення (відповідно до вподобань споживачів);
- сприятлива температура у будь-яку пору року;
- склади мають багато переваг: високі стелі, великі площі, вантажні ліфти, розвантажувальні рампи та оптимальний температурний режим;
- бездоганний сервіс, кваліфіковані співробітники, особистісний підхід до кожного орендаря;
- гнучка цінова політика, демократичні умови оренди комерційної нерухомості;
- у ТЦ проходить багато цікавих заходів.

Основні конкуренти для ПрАТ «Вінницький універмаг» відображені на рисунку 1:

ТЦ «Sky Park»	ТЦ «Мегапол»	ТЦ «Квартал»
<ul style="list-style-type: none"><li>• У центрі міста біля головної дороги, пішохідна та транспортна доступність, має брендів магазини, розважальні заклади, але значно високі ціни.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Широкий асортимент, брендів магазини та багато розважальних закладів, але високі ціни</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Широкий асортимент продукції із помірними цінами, пішохідна та транспортна доступність, але менш популярний.</li></ul>

**Рисунок 1.** Головні конкуренти ПрАТ «Вінницький універмаг»

**Figure 1.** Main competitors of PJSC «Vinnytsia Department Store»

Вести наступ на цих конкурентів доцільно наступними засобами.

У рамках дії направлення на протистояння сильним сторонам конкурентів ТЦ «Sky Park» потрібно намагатися співпрацювати з орендарями популярніших брендів, але дешевші бутіки теж повинні залишитися. Відносно ТЦ «Мегапол» – залучити до співпраці розважальні заклади. ТЦ «Квартал» приблизно на рівні із ПрАТ «Вінницький універмаг», тому потрібен постійний контроль за діями підприємства, при цьому покращуючи своє підприємство. Таким чином, підприємство не втратить відвідувачів, а навпаки привабить нових.

У рамках дій, направлених на використання слабких сторін конкурента, слід концентрувати увагу на тому, що ПрАТ «Вінницький універмаг» на ринку понад 50 років і має добру репутацію і на гнучку політику цін. Це може переконати частину зацікавлених інвесторів, орендарів та, як наслідок інноваційної діяльності та покращення ТЦ, споживачів обрати саме ПрАТ «Вінницький універмаг».

Застосовуючи оборонну стратегію, ПрАТ «Вінницький універмаг» буде знижувати ризик бути атакованим. Щоб перешкодити конкурентам – наступальні дії, потрібно додавати престижні бренди та розважальні компанії, що значно підвищить відвідування ТЦ. Привабливим для інвестора буде таке підприємство, яке буде характеризуватися високим рівнем упровадження нових видів техніки і технологій, вдосконалюючи їх та масово використовуючи у виробництві. Таке підприємство зможе існувати в конкурентному середовищі і буде надійним важелем для встановлення

стійких і стабільних позицій як на вітчизняних, так і зарубіжних ринках. При цьому без суттєвих перешкод завойовувати лідируючі позиції на світовому ринку, покращуючи свою репутацію, та конкурувати з іншими високоякісними товарами [6].

**Висновки.** У сучасних умовах нестабільного розвитку економіки та посилення конкуренції важливе місце в управлінні підприємством займає формування й реалізація конкурентної стратегії, яка включає довготермінові програми дій за всіма можливими функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, що забезпечить підприємству досягнення ринкового успіху. Розроблення ефективної конкурентної стратегії є складним і багатограним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, і має безперечну практичну цінність.

Використання запропонованих інструментів у сучасних умовах ринку: наступна та оборонна стратегії дадуть можливість швидко пристосуватися до мінливої ситуації в галузі, розширювати коло своїх клієнтів та блокувати дії конкурентів, а також збільшити частку ринку.

Таким чином, формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства, яка ґрунтується на врахуванні ситуації на ринку, реагуванні на відхилення від цільових орієнтирів та реакції на зовнішні й внутрішні зміни, дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги, а, отже, підвищити свій конкурентний потенціал.

**Conclusions.** From the foregoing it can be concluded that in the current conditions of unstable economic development and increasing competition an important place in the management of the enterprise there is the formation and implementation of a competitive strategy, which includes long-term programs of action on all possible functional areas of activity and aimed at effective implementation, which will ensure achievement of the enterprise market success. The development of an effective competitive strategy is a complex and multifaceted process, a prerequisite for achieving a sustainable operation of the enterprise, and has undeniable practical value.

The use of the proposed tools, in the current market conditions: the next and defense strategy will allow you to quickly adapt to the changing situation in the industry, expand its range of customers and block the actions of competitors, as well as increase market share.

Thus, the formation and implementation of a competitive strategy of the enterprise, based on the situation on the market, response to deviations from the target benchmarks and reaction to external and internal changes, will allow the company to form and strengthen its competitive advantages, and thus increase its competitive potential.

#### Список використаної літератури

1. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. 270 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
4. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 340 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление: учеб. пособ. М.: Гардарики, 2003. 296 с.
7. Сухарев О. С. Экономика технологического развития: монография. М.: Финансы и статистика, 2008. 480 с.
8. Погріщук Б. В., Ціхановська О. М., Янчук Т. В. Промисловий маркетинг. Тернопіль: Крок, 2010. 328 с.

#### References

1. Porter M. Konkurentnoe preymushchestvo: Kak dostyeh' visokoho rezul'tata y obespechyt' ego ustoychyvost'. [Competitive Advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability]. М.: Alpina Business Busks, 2005. 715 p. [In Russia].

2. Azoyev G. L. Konkurentsyya: analiz, stratehiya y praktyka. [Competition: Analysis, Strategy and Practice]. M.: Economics and Marketing Center, 2001. 270 p. [In Russia].
3. Ansoff I. Stratehicheskoe upravlenye [Strategic Management]. M.: Economics, 1989. 519 p. [In Russia].
4. Ivanov Yu. B. Teoretychni osnovy konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva: monohrafiya. [Theoretical Foundations of the Competitive Strategy of the Enterprise: Monograph] / KhNEU. Kh.: VD "INZHEK", 2006. 383 p. [In Ukrainian].
5. Shershnyova Z. E. Oborskaya S. V. Stratehichne upravlinnya: navch. posib. [Strategic Management: Teach. Manual]. K.: KNEU, 1999. 340 p. [In Ukrainian].
6. Vikhansky O. S. Stratehicheskoe upravlenye [Strategic Management: study. Way.] M.: Gardariki, 2003. 296 p. [In Russia].
7. Sukharev O. S. Ekonomyka tekhnolohycheskoho razvytyya: monohrafiya [Economics of technological development: monograph]. Moscow: Finance and Statistics, 2008. 480 p. [In Russia].
8. Pogrischuk B. V., Tsikhanovskaya O. M., Yanchuk T. V. Promyslovyi marketynh [Industrial Marketing]. Ternopil: Step, 2010. 328 p. [In Ukrainian].

**UDK 65.011.1**

## **THE STRATEGY OF ENTERPRISE'S COMPETITIVE ADVANTAGES FORMATION IN MODERN CONDITIONS OF THE MARKET**

**Viktoriia Kostyuk; Tetiana Yanchuk**

*Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnitsa, Ukraine*

**Summary.** *The article deals with the main varieties of the strategy of competitive behavior of an enterprise. The actuality of the given research and the need to improve the competitive strategies of enterprises in modern conditions are proved. The main competitors and competitive advantages of this enterprise are presented. Based on the information presented in the article, the competitive behavior strategies are suggested for use. The main directions of measures, which help to define and implement competitive strategies, are revealed. The main classification of competitive strategies is presented. It was found and reasonably explained the nonexistence of a single method of creating competitive strategies. It was considered the causes that encourage companies to form their own competitive strategies and the importance of competitive strategies for sustainable enterprise development, high profitability and competitiveness in today's markets of goods and services is proven. Correlation of different activities of the enterprise and their effect on competitive advantages achievements are investigated. Mechanism of competitive advantages determination and keeping is studied. The conducted research certifies that the list of sources of creation of competitive edge is large enough and diverse, but the crucial factors of the company's success and the important competitive advantage is the price and quality ratio – the systemic characteristics of the competitiveness of the enterprise. So it is the improvement of the level of product quality of the enterprise that is very important factor in ensuring the competitive advantages in the domestic and foreign markets. It shows that an important direction of formation of competitive advantages is the growth of an efficiency development strategy by an enterprise, which would be based on a unique positioning of the enterprise, and orientation at unique types of activity. Here the importance of strategy's development and its explanation to all employees of the company are presented. Obstacles that don't allow domestic enterprises to use system approach for some problems that are linked with the competitive strategies development and search of new competitive advantages in order to improve its competitiveness, solution are presented either.*

**Key words:** *competition, enterprise behavior strategy, marketing, shopping center, competitiveness.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.03.116](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.116)

Received 03.05.2019