

## **СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Доведено, що використання типових конкурентних стратегій загрожує підприємствам руйнуванням конкурентних відмінностей. На підставі критичного огляду наукових джерел виокремлено основні сучасні концепції формування конкурентних стратегій до яких віднесено: галузевого позиціонування, ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, підприємницької екосистеми, теорії ігор, конкурентної еволюції. Обґрунтовано доречність розгляду конкурентної переваги „домінуючої позиції“, яку можна отримати в системі накопичення цінності через правильно обрану позицію відносно підприємств, розташованих на інших рівнях системи. Розглянуто розвиток концепції галузевого позиціонування в напрямку системи накопичення цінності. Визначено методологічні підходи щодо ідентифікації та підтримку домінуючого положення підприємства у системі накопичення цінності. Доведено важливість для зернових компаній побудови її унікального ланцюга цінності. Останній визначено як структурний чинник конкурентної переваги.

**Ключові слова:** конкурентні стратегії, конкурентна перевага, галузеве позиціонування, домінуюча позиція, система накопичення цінності

*Кузнецова Інна, Кублікова Тат'яна*

## **СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Доказано, что использование типовых конкурентных стратегий грозит предприятиям разрушением конкурентных преимуществ. На основании критического обзора научных источников выделены основные современные концепции формирования конкурентных стратегий к которым отнесены: отраслевого позиционирования, ключевых компетенций, обеспечение рыночного

лидерства, предпринимательской экосистемы, теории игр, конкурентной эволюции. Обоснованно уместность рассмотрения конкурентного преимущества "доминирующей позиции", которую можно получить в системе накопления ценности через правильно выбранную позицию относительно предприятий, расположенных на других уровнях системы. Рассмотрено развитие концепции отраслевого позиционирования в направлении системы накопления ценности. Определены методологические подходы к идентификации и поддержке доминирующего положения предприятия в системе накопления ценности. Доказана важность для зерновых компаний построения ее уникального цепочки ценности. Она определена как структурный фактор конкурентного преимущества.

**Ключевые слова:** конкурентные стратегии, конкурентное преимущество, отраслевое позиционирование, доминирующая позиция, система накопления ценности.

*Kuznetsova Inna, Kublikova Tatiana*

## **MODERN CONCEPTS OF FORMING COMPETITIVE STRATEGIES OF THE ENTERPRISE**

It is proved that the use of standard competitive strategies threatens the enterprises with the destruction of competitive advantages. Based on the critical review of scientific sources, the main modern concepts of the formation of competitive strategies are identified: sectoral positioning, core organization capabilities, provision of market leadership, entrepreneurial ecosystem, game theory, competitive evolution. The relevance of considering the competitive advantage of the "dominant position" that can be obtained in the system of value accumulation through a correctly chosen position with respect to enterprises located at other levels of the system is justified. The development of the concept of branch positioning towards the value chain system is considered. Methodological approaches to identification and support of the dominant position of the enterprise in the system of value chain are defined. The importance for grain companies of building its unique value chain is proved. It is defined as a structural factor of competitive advantage.

**Keywords:** competitive strategies, competitive advantage, sectoral positioning, dominant position, value chain system.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Прихід на вітчизняний ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу та поставив проблему формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Розв'язання зазначеної проблеми потребує розробки нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на формування конкурентної стратегії підприємства.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг привернула увагу дослідників досить давно. Так, поняття порівняльної, або конкурентної переваги вперше було застосовано ще представниками класичної школи А.Смітом та Д.Рікардом. Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкурентоспроможності внесли зарубіжні та вітчизняні вчені: І.Ансофф, Ж.-Ж.Ломбен, Г.Мінцберг, М.Портер, А.Дж.Стрікланд, А.А.Томпсон, А.Воронкова, А.П.Наливайко, І.В.Смолін, А.Ю.Юданов та інші.

Фундаментальні дослідження М.Портера довели, що показники діяльності компанії знаходяться у залежності від конкурентних переваг або відставання у порівнянні з її галузевими суперниками: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей та їх подальшого збереження. Вчений виокремив три типові конкурентні стратегії: лідирування за витратами, диференціації та фокусування [1, с.51], використання яких надає фірмі можливість отримати міцну позицію в галузі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Використання типових конкурентних стратегій призводить на практиці до того, що конкуренти опиняються на шляху, що веде до прямого зіткнення. Кожного разу, коли одна компанія намагається зробити конкурентний крок, її суперники намагаються прийняти відповідні міри. У кінцевому разі це призводить до «конкурентного зближення» [2, с.37], яке з часом руйнує відмінності між компаніями в наслідок чого суперники стають схожими і втрачають конкурентні переваги. Внаслідок цього останнім часом з'явилося багато публікацій з питань формування конкурентних стратегій, які б забезпечили

лідирів на ринку. Тому виникає питання щодо систематизації сучасних концепцій та формування методичних підходів щодо формування ефективних конкурентних стратегій.

**Мета статті.** Систематизувати сучасні концепції щодо формування конкурентних стратегій та обґрунтувати методичні підходи, що найбільш відповідають сучасним вимогам бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні в сучасній науковій літературі багато уваги приділяється конкурентній стратегії підприємства. Низка науковців схиляються до доречності виокремити два основні підходи стосовно формування конкурентних стратегій: галузевого позиціонування та ресурсний [3; 4; 5]. Проте огляд наукових джерел дозволяє говорити про більш широкий спектр вирішення даного питання. На підставі критичного огляду наукових джерел нами виокремлено характеристики сучасних концепцій конкурентних стратегій та їх основні елементи (Табл. 1).

За результатами проведеної систематизації можна стверджувати, що існують різні підходи до способів конкурувати за лікуюче положення на ринку і відповідно будувати конкурентну стратегію.

Найбільш науково обґрунтованим на сьогодні залишається підхід галузевого позиціонування. Він був запропонований М.Портером у 70-ті роки ХХ століття. В роботах М.Портера була заснована парадигма „структура галузі – поведінка фірми – економічний результат”.

Автор зосереджує увагу на привабливості галузі та знаходженні успішних конкурентних позицій компанії в ній. Він трактує сутність процесу формування конкурентної стратегії як „взаємозв’язок компанії та її зовнішнього середовища” [1,с.20]. У даному разі структура галузі розуміється як така, що має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри та на потенційні стратегії фірми.

Загальновідома модель М. Портера п’яти сил галузевої конкуренції характеризує інтенсивність конкуренції в ній, потенціальний рівень прибутковості та визначає позиціонування фірми в галузі, яке у кінцевому разі повинно або найкращим чином захистити її від впливу цих чинників конкуренції або повернути їхній вплив на користь фірми.

Запропонований підхід дозволив теоретично обґрунтувати здобуток конкурентної переваги як наслідок правильного позиціонування компанії у привабливій галузі та вдалого вибору однієї з типових конкурентних стратегій (низьких витрат, диференціації, фокусування).

В межах підходу галузевого позиціонування нами виокремлено таку логіку пошуку конкурентних переваг: визначення найбільш привабливої галузі → визначення ключових факторів успіху → вибір стратегії проникнення → придбання необхідних активів. Згадана логіка дозволяє з'ясувати як буде розвиватися галузь та яку позицію має зайняти підприємство для довгострокового конкурентного лідирування.

Таблиця 1

Систематизація сучасних концепцій формування конкурентних стратегій (систематизовано авторами)

Концепція	Автори	Характеристика концепції	Основні елементи
1	2	3	4
Галузевого позиціонування	М.Портер	Успіх в конкурентній боротьбі визначається аналізом привабливості галузі та знаходженні в ній такої конкурентної позиції, зайнявши яку компанія зможе найкращим чином захищатися від дії конкурентних сил або впливати на них	Модель п'яти конкурентних сил галузі, ланцюг цінності підприємства, три типові конкурентні стратегії (лідирування у витратах, диференціації, фокусування)
Ключових компетенцій	Г.Хамел, К.К. Прахалад	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю опанувати внутрішніми ресурсами організації і в першу чергу – навиками, уміннями та технологіями	Ключові компетенції організації, стратегічна архітектура (план широкого опанування можливостями)
Забезпечення ринкового лідерства	М. Трейсі, Ф. Вірсема	Успіх в конкурентній боротьбі визначається вмінням доставити споживачу цінність	Ціннісні дисципліни: виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до споживача
Підприємницької екосистеми	Джеймс Ф. Мур	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю будувати взаємини з конкурентним оточенням, трансформуючи його в систему суб'єктів, що співпрацюють	Екосистема, екологічна свідомість

Продовж. табл. 1

1	2	3	4
Теорії ігор	Адам М. Браденбургер, Баррі Дж. Нейлбафф	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю проводити гнучкі комбінації: поєднувати чисте суперництво з співпрацею	Поєднання співпраці та конкуренції, конкурентне середовище як бізнес-гра, зміни гри через зміну складу гравців
Конкурентно і еволюції	Річард Р. Нельсон, Сідней У. Уїтнер	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю пристосовуватися до довкілля	Поведінкові стратегії

Логіка пошуку конкурентних переваг притаманна підходу галузевого позиціонування зосереджена на зовнішніх факторах і не враховує сучасного глобального характеру конкуренції, який надає компаніям досить вільний доступ до фінансових ресурсів і як наслідок бистре копіювання зовнішніх проявів переваг. Внаслідок цього з'явилася низка критичних зауважень до підходу галузевого позиціонування [6].

На наш погляд підхід не вичерпав себе. В його рамках розроблено цікаві концепції ланцюга цінності та системи накопичення цінності, які дозволяють по-новому знайти фірмі своє конкурентне положення, яке буде враховувати існуючі тенденції в зміні ролі клієнта – «від ізольованого до задіяного в бізнес-процесах, від необізнаного до поінформованого, від пасивного до активного» [7, с.4].

Концепцію ланцюга цінності М. Портер запропонував виходячи з того, що „конкурентні переваги неможливо визначити, якщо розглядати фірму в цілому“ [8,с.33]. Вона дозволяє бізнес кожної компанії розглядати як низку ланок типових видів діяльності (процесу або сукупності процесів) від проектування продукту до післяпродажного обслуговування споживачів. У подальших роботах він концепцію ланцюга цінності доповнив концепцією системи накопичення цінності, яка акцентує увагу на процесах, що відбуваються за межами підприємства. У відповідності з нею ланцюг цінності окремого підприємства доцільно розглядати у сукупності узгоджених видів діяльності, які створюють вартість починаючи від ланцюгів цінності постачальників, що забезпечують виробництво сировиною й напівфабрикатами, і закінчуючи ланцюгом цінності

покупця. У такий спосіб система накопичення цінності розширює концепцію ланцюга цінності і включає зв'язки в межах галузі та між галузями. Аналіз такої системи, перш за все, дозволяє визначити унікальні джерела отримання конкурентних переваг на макрорівні галузі.

При переході від одного рівня до іншого в системі накопичення цінності відбуваються обмінні операції, чого немає при створенні цінності на мікро- рівні компанії при переході від одної ланки ланцюга до іншої (за винятком тих випадків, коли в компанії створено систему комерційного розрахунку із застосуванням трансфертних цін).

Отже, запропонована концепція М.Портера дозволяє визначити структуру видів діяльності, які створюють цінність для споживача. Разом з тим виникає питання: яким чином можна використати згадані здобутки для визначення конкурентних переваг?

Аналіз наукових робіт дозволив виокремити доробки Р.Коха [5], які є найбільш перспективними, з точки зору автора, у вирішенні зазначеного вище питання.

Р. Кох акцентує увагу, що на сьогодні деякі рівні системи накопичення цінності стають більш важливими, ніж інші, які звичайним чином фрагментовані і в них важко заробити високий прибуток. Такі рівні він називає „теплькими місцями”, а тих хто їх контролює і у такий спосіб займає ключові позиції в системі – її „диригентами”. Успішні „диригенти” привласнюють більшу частину вартості, хоча їх витрати складають незначну частину ланцюга [11, с.312].

На відміну від своїх попередників, Р. Кох (R. Koch, 2000) робить слушний висновок стосовно необхідності будувати свою конкурентну стратегію таким чином, щоб зайняти „тепльке місце”. Можливість для деяких суб'єктів отримувати дохід вищий за інших учасників системи накопичення цінності є наслідком опанування „теплого місця”. Саме таке положення дає можливість встановлювати свої „правила гри” й впливати на інші рівні.

Виходячи з вищевикладених міркувань у подальшому рівні, які дають можливість впливати на інших суб'єктів системи накопичення цінності та отримувати більший за них дохід, ми будемо називати домінуючими у системі накопичення цінності.

Отже, ми доходимо висновку, що домінуюче положення у системі накопичення цінності дозволяє отримати додатковий прибуток за рахунок інших учасників системи. Виходячи з цього його доцільно розглядати як вид конкурентних переваг за ознакою „спосіб проявлення“.

Проте її утруднено реалізувати через відсутність підходів щодо визначення домінуючої позиції та її підтримки. Проведений автором критичний аналіз наукових доробок стосовно формування системи накопичення цінності дозволяє висунути припущення, що ідентифікація домінуючої позиції пов'язана з галузевими особливостями. Нами було проведено дослідження особливостей конкурентних стратегій зернових компаній [12]. За результатами цього дослідження для ідентифікації домінуючої позиції в ланцюгу накопичення цінності та чинників, що її забезпечують на зерновому ринку ми пропонуємо застосовувати таку послідовність етапів:

- 1) формування структури загальної системи накопичення цінності товарного зерна: визначення рівнів (економічних видів діяльності) та їх меж;
- 2) визначення домінуючого рівня у системі накопичення цінності товарного зерна;
- 3) аналіз конкуренції на домінуючому рівні;
- 4) аналіз структури ланцюгів цінності провідних зернових компаній;
- 5) визначення чинників, що забезпечують домінуючу позицію підприємства в системі накопичення цінності товарного зерна.

Ми також дійшли до умовиводу, що унікальний ланцюг цінності зернової компанії є структурним чинником, який дозволяє отримати конкурентну перевагу з домінуючої позиції, тому його побудова є основою формування конкурентної стратегії.

Все вищесказане дозволяє зробити наступні **висновки**:

1. Використання типових конкурентних стратегій загрожує підприємствам «конкурентним зближенням» та руйнуванням конкурентних відмінностей, що потребує нових підходів до формування конкурентних стратегій. На підставі критичного огляду наукових джерел до основних концепцій конкурентних стратегій віднесено: галузеве позиціонування, ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, підприємницької екосистеми,



теорії ігор, конкурентної еволюції.

2. В концепції галузевого позиціонування слід звернути увагу на систему створення цінності, яка надає можливість враховувати існуючі тенденції в зміні ролі споживача як учасника створення цінності

3. Доречно розглядати конкурентну перевагу „домінуючої позиції“, яку можна отримати в системі накопичення цінності через правильно обрану позицію відносно підприємств, розташованих на інших рівнях системи.

4. Для ідентифікації домінуючої позиції в ланцюгу накопичення цінності та чинників, що її забезпечують запропоновано методичний підхід, що складається з низки етапів.

### *Література*

1. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с

2. Магретта Дж. Ключевые идеи М.Портера. Руководство по разработке стратеги / Дж. Магретта: пер. с англ. А. Калинина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 272 с.

3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: (Монография) / В.С. Катькало. – СПб: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-га, 2006. – 488 с.

4. Коллис Д. Конкуренция на основе ресурсов / Д. Коллис, С.Монтгомери // Корпоративная стратегия (Серия «Классика Harvard Business Review»): Пер. с англ. А. Куницын – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С.41-71.

5. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010. – № 38. – С.40-46.

6. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. - Boston: Harvard Business School Press, 1994 – 327 p.

7. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К.Прахалад, Венкат Рамасвами. Пер. з англ. М. Ставицького – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.

8. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – New York: Free Press. – 1985. – 715 p.

9. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. Пер. с англ. под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.

10. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації / І.О. Кузнецова // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій (Монографія) за ред. І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – 210 с.

1. Porter M.E. Stratehiya konkurentsiyi / M. Porter // Per. z anhl. A.Oliynyk, R.Skil's'kyu. – К.: Osnovy, 1998. – 390 s

2. Mahretta Dzh. Klyuchevye ydey M.Portera. Rukovodstvo po razrabotke stratehy / Dzh. Mahretta: per. s anhl. A. Kalynyna. – М.: Mann, Yvanov y Ferber, 2013 – 272 s.

3. Kat'kalo V.S. Эволюция теорыи стратехического управления: (Monohrafyya) / V.S. Kat'kalo. SPb: Yzdat. dom S.-Peterb. hos. un-ta, 2006. – 488 s.

4. Kollys D. Konkurentsyya na osnove resursov / D. Kollys, S.Monthomery // Korporatyvnaya stratehiya (Seryya «Klasyka Harvard Business Review»): Per. s anhl. A. Kunytsyn – М.: Al'pyna Byznes Buks, 2008. – S.41-71.

5. Kuznetsova I.O. Formuvannya stiykykh konkurentnykh perevah: kontseptual'na model'. // Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'. Zb. nauk. prats' Odes'koho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu. – Odesa, 2010. # 38. – S.40-46.

6. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. - Boston: Harvard Business School Press, 1994 – 327 r.

7. Prakhlad K.K. Maybutnye konkurentsiyi. Tvorennya unikal'noyi tsinnosti spil'no z kliyentamy / K.K.Prakhlad, Venkat Ramasvami. Per. z anhl. M. Stavys'koho – К.: Vydavnytstvo Oleksiya Kapusty, 2005. – 258 s.

8. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – New York: Free Press. – 1985. – 715 p.

9. Kokh R. Stratehiya. Kak sozdavat' y yspol'zovat' effektivnyuyu stratehiyu / R. Kokh. Per. s anhl. pod red Yu.N. Kapturevskoho. – SPb.: Pyter, 2003. – 320 s.

10. Kuznetsova I.O. Suchasni pidkhody do formuvannya konkurentnoi stratehiyi orhanizatsiyi / I.O. Ku-znetsova // Metodolohiya ta praktyka stratehichnoho upravlinnya rozvytkom suchasnykh orhanizatsiy (Mono-hrafiya) za red. I.O. Kuznetsovoyi // Odesa: ONEU, 2016. – 210 s.

*Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., професор, зав. кафедри економіки та планування бізнесу Одеського національного економічного університету*

16.05.2017

УДК 657.22

*Кузнецова Інна, Кюне Олена*

## **ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

На підставі підходу «напрями дій» поглиблено зміст дефініції «стратегія економічної безпеки». Обґрунтовано доцільність формування стратегії економічної безпеки на підставі співставлення рівня стратегічної безпеки підприємства з його потенціалом. Запропоновано концептуальну модель формування та реалізації стратегії економічної безпеки, яку відрізняють послідовність і зміст етапів, направлених на здатність підприємства захищатися від загроз через створення потенціалу стратегічної економічної безпеки. Визначено ключовий етап у запропонованому процесі формування стратегії економічної безпеки підприємства. Розроблено інформаційну модель формування стратегії економічної безпеки підприємства, котра узагальнює логічні процедури формування стратегії, визначає інформацію стосовно перетворень на кожному етапі та надає можливість обрати одну з чотирьох типових стратегій (активну; зміцнення; відновлення та виживання).

**Ключові слова:** економічна безпека, стратегія економічної безпеки; матриця вибору стратегії; інформаційна модель формування стратегії.