

основі новітніх інформаційно-комунікаційних технологій / Маковейчук К. О. // Економічна кібернетика. – 2012. – № 1–3. – С. 112–116.

5. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства : монографія / О. В. Оліфіров. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2003. – 325 с.

УДК 658.012.4:005.21.001.8

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Н. М. Гуржій, кандидат економічних наук**

У ринкових умовах господарювання усе актуальнішою стає проблема стратегічного планування конкурентної поведінки фірми та розроблення конкурентних стратегій, що дало б змогу досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Більшість українських фірм підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Унаслідок цього фірми часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів і забезпечити подальший розвиток бізнесу. Відсутність у багатьох українських фірм процесів планування та формування стратегії діяльності, зокрема конкурентної стратегії, веде до їх неконкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках і до неминучого краху в майбутньому.

Теоретичні та методологічні основи вибору адекватної конкурентної стратегії підприємства представлені в працях таких західних і вітчизняних учених, таких як Г. Л. Азоева, Л. В. Балабанової, М. Портера, А. Томпсона, П. Котлера, Н. Куденко, Ж. Ламбена, Дж. О'Шонесси, А. І. Панова, К. Прахалада, К. Хаксевер, А. Юданова та ін.

Метою статті є систематизація принципів та інструментів стратегічного конкурентного маркетингу, визначення елементів концепції стратегічного конкурентного маркетингу.

Проведення на всіх рівнях управління якісного стратегічного маркетингу є основним інструментом підвищення конкурентоспроможності будь-якого об'єкта. Стратегічний

маркетинг – це інструмент підвищення конкурентоспроможності об'єктів за рахунок підвищення їх якості, ресурсозберігання у виробника, споживача. Він направлений на досягнення міцної конкурентної переваги фірми, що досягається, як правило, методами бенчмаркінга і вдосконалення сервісу [1, с. 16].

На нашу думку, *концепція стратегічного конкурентного маркетингу* передбачає маркетингову діяльність підприємства, спрямовану на підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства, шляхом отримання стійких стратегічних конкурентних переваг, побудованих на пропозиції унікальної цінності у порівнянні з конкурентами, за допомогою реалізації обґрунтованого каскаду конкурентних стратегій (рис. 1).

Пошук *стійкої стратегічної конкурентної переваги* лежить в основі процесу розробки стратегії і є одним із головних напрямів стратегічного маркетингу.

На думку М. Портера, «Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнитися від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності. Суть стратегії поміщена в складових її заходах: у рішенні здійснювати їх по-іншому або в рішенні здійснювати інші заходи, ніж у конкурентів. Інакше стратегія вироджується в неконкурентоздатний маркетинговий слоган» [2, с. 123].

Л. В. Балабанова розглядає конкурентні маркетингові стратегії як основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємств в умовах маркетингової орієнтації [3, с. 236].



Рис. 1. Ключові елементи концепції стратегічного конкурентного маркетингу

К. Хаксевер та А. І. Панов розглядають стратегію конкурентоспроможності як конкретні дії: сукупність дій, націлених на досягнення стійкої переваги перед конкурентами [4, с. 114]; як наступальні, так і оборонні дії, що виконують залежно від зміни ситуації на ринку. Крім того, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії і її позиція на ринку [4, с. 180].

О. Шонессі враховує, що стратегія конкуренції – це концепція використання ресурсів для попередження і придушення зусиль конкурентів, направлених проти фірми і її цілей. Ефективна конкурентоздатна стратегія пов'язана зі створенням стійкої переваги, наприклад, за рахунок отримання додаткової компетентності в роботі з багатьма категоріями товарів або за рахунок підтримки та підвищення іміджу торгової марки. Необхідно знати, які навички та знання забезпечують успіх конкурента і чи здатна його торгова марка забезпечити лояльність споживачів [5, с. 261–268].

Як план досягнення переваги над конкурентами розглядає стратегію конкуренції Д. Г. Ботт. На його думку, стратегія конкуренції містить набір методик і ініціатив, направлених на

залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і укріплення позиції організації на ринку. Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб перевершити конкурентів у наданні споживачам товарів, що мають попит, а також отримати за рахунок цього конкурентну перевагу і бажану позицію на ринку. Конкурентних стратегій стільки ж, скільки і конкурентів [6, с. 125].

На думку В. Литвиненко, конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства за рахунок конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти [7, с. 92].

М. Портер пропонує правильність стратегії оцінювати за п'ятьма критеріями: 1) унікальна пропозиція цінності в порівнянні з конкурентами; 2) власний, унікальний або унікально модифікований ланцюжок створення вартості; 3) явно вказані компроміси: ухвалення рішень про те, чого компанія точно не робитиме; 4) створення умов для синергійних ефектів (стратегічна діяльність повинна створювати систему); 5) послідовність у діях [2, с. 209].

Вибір стратегії конкуренції залежить від багатьох чинників. При виборі конкурентної стратегії пропонується розглядати паттерн стратегії (стійкі характеристики [8, с. 314]),

де за стійкі характеристики використано такі показники: стратегічний стан підприємства, стратегічна конкурентоспроможність, стратегічний маркетинговий потенціал, оцін-

ка розвитку маркетингових компетенцій і якість управління стратегічним маркетингом (табл. 1).

Таблиця 1

**Паттерн конкурентної стратегії: стійкі характеристики та їх умовні позначення**

Стійкі характеристики конкурентної стратегії									
стратегічний стан підприємства С		стратегічна конкурентоспроможність R		стратегічний маркетинговий потенціал P		оцінка розвитку маркетингових компетенцій K		якість управління стратегічним маркетингом M	
Агресивний, конкурентоспроможний	C <sub>1</sub>	висока	R <sub>1</sub>	високий	P <sub>1</sub>	висока	K <sub>1</sub>	висока	M <sub>1</sub>
Консервативний	C <sub>2</sub>	середня	R <sub>2</sub>	середній	P <sub>2</sub>	середня	K <sub>2</sub>	середня	M <sub>2</sub>
Оборонний	C <sub>3</sub>	низька	R <sub>3</sub>	низький	P <sub>3</sub>	низька	K <sub>3</sub>	низька	M <sub>3</sub>

Паттерн конкурентної стратегії обумовлює її вибір. Для конкурентної стратегії лідера характерний такий набір стійких характеристик: агресивний, конкурентоспроможний стратегічний стан підприємства, висока стратегічна конкурентоспроможність, високий стратегічний маркетинговий потенціал, висока та середня оцінка розвитку маркетингових

компетенцій і якості управління стратегічним маркетингом.

Сукупність паттернів конкурентної стратегії лідера, претендента, послідовника та нішера, трафік конкурентного ланцюжка, який показує напрям руху від позиції нішера до лідера, становлять матрицю паттернів конкурентної стратегії (рис. 2).

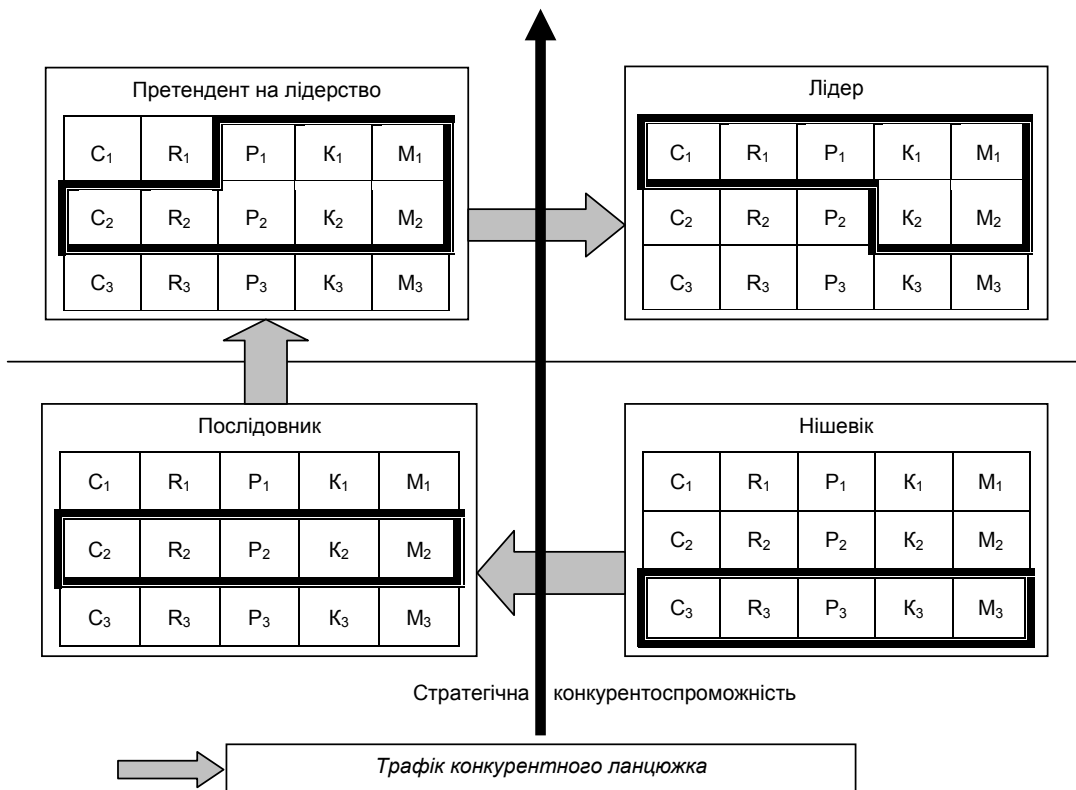


Рис. 2. Матриця паттернів конкурентної стратегії (авторська розробка)

Для кожної стратегічної конкурентної позиції потребується свій каскад конкурентних стратегій (рис. 3).

*Каскад конкурентних стратегій* передбачає набір стратегій, який включає на першому (вищому) рівні стратегії відриву, на другому рівні – стратегії проникнення на ринок, на третьому рівні – стратегії присутності на ринку.

До *стратегій відриву* відносяться: стратегія конкурентного прориву, яка фокусується на створенні цінності для цільового покупця, створенні інноваційної цінності для цільового покупця, залученні покупців до процесу розробки нових продуктів.



Рис. 3. Рекомендований каскад конкурентних стратегій (авторська розробка)

*Стратегія блакитного океану* складається в тому, що до блакитних океанів потрібно відносити всі галузі, яких зараз не існує, – невідомий ринковий простір, вільний від конкуренції. У блакитних океанах попит створюється, а не є предметом запеклої боротьби. Тут є достатньо можливостей для розвитку компанії, для збільшення прибули і швидких темпів зростання.

*Стратегії проникнення на ринок* – базові стратегії Портера: стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Розглядаючи *стратегії присутності на ринку* можна виділити ряд стратегій.

Пилип Котлер класифікує компанії залежно від їх ролі на цільовому ринку: лідер, претендент на лідерство, послідовник, «нишевик».

Кожному з них приписується особливий стиль поведінки на ринку [9, с. 354].

А. Юданов виділяє такі стратегії конкурентної боротьби: стратегія «віолентів» (крупних корпорацій), патієнтна стратегія (середні підприємства), комутантна (приспосовна) стратегія малих підприємств, експлерентна (піонерська) стратегія конкурентної боротьби [10, с. 58].

М. Портер визначає, що тип вибіраної конкурентної стратегії залежить від положення, яке займає підприємство на ринку, і від характеру його дій. Можливі стратегії по досягненню і утриманню конкурентної переваги підприємства на ринку представлені в табл. 2 [9, с. 247].

Дослідження паттерну конкурентних стратегій підприємств формату «Brick-and-mortar»

показало, що підприємства ТГ «Фокстрот», ТД «Comfi», ТОВ «Ельдорадо» займають лідуючу позицію матриці – їм рекомендуються стратегії відриву: стратегія конкурентного прориву, стратегія блакитного океану; стратегії проникнення на ринок: стратегія диференціації; стратегії присутності на ринку: стратегії конкурентної поведінки: за Ф. Котлером розширення ринку; збільшення частки ринку;

підвищення продуктивності; оборона лідуючої позиції; за А. Юдановим, – віолентна стратегія; за Дж. Траутом, Е. Райсом – оборонна війна; за М. Портером: захоплення ринку; захист ринку; перехоплення; блокування ринку. Стратегії, що забезпечують конкурентні переваги підприємства: упереджувальні стратегії: захоплення, захист; реагуючі стратегії: перехоплення, блокування.

Таблиця 2

**Тип вибраної конкурентної стратегії залежить від положення, яке займає підприємство на ринку**

Позиція на ринку	Упереджуючі стратегії	Реагуючі стратегії
Лідери ринку	Захоплення	Перехоплення
	Захист	Блокування
Переслідувачі лідерів ринку	Атака	Проходження
	Прорив по курсу	Оточення
Що уникають прямої конкуренції	Зосередження сил на ділянці	Збереження позицій
		Обхід

ТОВ «Технополіс» займає позицію нішера – йому рекомендовані такі стратегії: стратегії проникнення на ринок: стратегія фокусування; стратегії присутності на ринку: стратегії конкурентної поведінки: за Ф. Котлером спеціалізація на окремій групі кінцевих споживачів; вертикальна спеціалізація; спеціалізація на споживачах-підприємствах певного розміру; географічна спеціалізація; спеціалізація на окремих товарах або характеристиках товару; спеціалізація на певному рівні (співвідношенні) ціни / якості; спеціалізація на окремих послугах; за А. Юдановим, – експрелентна стратегія; за Дж. Траутом, Е. Райсом, партизанська війна; за М. Портером, зосередження сил на вигідних ділянках, збереження позицій, обхід. Стратегії забезпечуючі конкурентні переваги підприємства: упереджуючі стратегії: зосередження сил на ділянці, реагуючі стратегії: збереження позицій.

Формуючи конкурентну маркетингову стратегію, необхідно чітко усвідомити, що її розробка в колишньому вигляді неможлива та економічно недоцільна, потрібна чітка організація заходів комплексу заходів щодо обґрунтування та розробки конкурентної стратегії.

Вирішення проблем конкурентного маркетингу неможливе без удосконалення існуючих механізмів управління діяльністю підприємств, формування інфраструктури підтримки інновацій, забезпечення кваліфікованими кадрами.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Фатхутдинов Р. А. – 2-е изд., перераб. и доп. – С.Пб. : Питер, 2008. – 368 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : [пер. с англ.] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Балабанова Л. В. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
4. Управление и организация в сфере услуг / Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. – 2-е изд. – М. : [б. и.], 2002. – 752 с.
5. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. – С.Пб. : Питер, 2001. – 864 с.
6. Бойетт Д. Г. Путеводитель по царству мудрости Лучшие идеи мастеров управления / Бо-

- йетт Д. Г., Бойетт Д. Т. – 3-е изд., испр. и доп. – М., 2009. – 416 с.
7. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика / Литвиненко Я. В. – К. : Знання, 2009. – 294 с.
  8. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. – С.Пб. : Питер, 2001. – 336 с.
  9. Котлер Ф. Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 1999. – 1152 с.
  10. Юданов А. Ю. Конкуренция. Теория и практика / Юданов А. Ю. – М., 2001. – 304 с.

УДК 658:622.0112

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**С. Т. Скибенко, кандидат економічних наук;  
М. В. Чемерис**

Метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є отримання ним позитивного фінансового результату (прибутку) у розмірах, що задовольняє потреби власників. Аналіз господарської діяльності дозволяє врахувати загальні закономірності та тенденції розвитку економіки, а також прояви загальних, специфічних і окремих економічних законів у практиці конкретного підприємства, своєчасно виявити тенденції змін і можливості підвищення ефективності виробництва.

Різноманітні напрями фінансово-господарської діяльності підприємств, які пов'язані як із поточною діяльністю, так і з вирішенням задач тактичного та стратегічного менеджменту, насамперед пов'язані з раціональним формуванням і перерозподілом фінансових ресурсів з метою досягнення визначених фінансових результатів. При цьому, враховуючи різні аспекти та горизонти планування діяльності підприємства, найважливішим є процес управління прибутком, тобто процес дослідження і прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу та використання на підприємстві.

Теоретичні та практичні аспекти управління формуванням та використанням прибутку розглянуті в працях таких вітчизняних науковців, як І. О. Бланк, В. І. Блонська, М. М. Бер-

дар, Н. Б. Бідник, А. В. Боднарюк, Л. Г. Пігуль, Л. В. Семерунь, В. В. Худа та ін.

Отримання прибутку – одна зі стратегічних цілей управління та найважливіший об'єкт фінансового аналізу, що зумовлює актуальність даної теми дослідження. У сучасних умовах відбуваються зміни, що впливають на підходи до управління підприємством. Ці зміни відображають нову роль прибутку для діяльності підприємства. Для ефективного управління підприємством у цілому й таким важливим показником, як прибуток, зокрема, необхідно вдосконалити існуючі інструменти управління, а також розробити нові, що відповідають сучасним економічним умовам діяльності українських підприємств. Ступінь адекватності системи управління прибутком реальній дійсності значною мірою залежить від того, наскільки ефективними є інструменти управління формуванням та використанням прибутку підприємства.

Мета статті: дослідити економічний зміст поняття «управління прибутком підприємства» та запропонувати напрями формування стратегії управління прибутком підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління формуванням та використанням прибутку на підприємстві.

Однією з визначальних складових системи управління будь-якого підприємства є страте-