

**Маховка Вікторія Михайлівна,**  
*к.е.н., ст. викладач,*  
**Коршикова Наталія Василівна,**  
*магістрант*

*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка*

## **КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ДІЮТЬ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ: СУТНІСТЬ ТА ВИДИ**

*Сучасні трансформаційні зміни в ринковому середовищі на міжнародному та регіональному рівнях вимагають від підприємств постійного удосконалення та підвищення ефективності діяльності, що обумовлює необхідність формування конкурентної стратегії. Мета статті полягає у дослідженні сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства». В результаті аналізу та узагальнення праць вітчизняних та зарубіжних науковців, було визначено основні види конкурентних стратегій підприємства та надано характеристики по основним класифікаційним ознакам. Досліджено та проаналізовано особливості видових проявів конкурентних стратегій підприємств, що здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках збуту, що дозволить визначити їх власний комплекс стратегічних заходів в умовах жорсткої ринкової боротьби. Обґрунтовано необхідність та особливості конкурентних стратегій підприємств, що здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках та визначено їх основні аспекти відносно стандартизації бізнесу, рівня витрат та ступеня орієнтації на попит.*

*Основними перспективами подальших наукових досліджень в даному напрямі є визначення стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках з урахування їх особливостей.*

**Ключові слова:** стратегія, конкурентна стратегія, міжнародний ринок, конкуренція, конкурентна перевага.

**Постановка проблеми.** Сучасні особливості розвитку міжнародного бізнесу та інтеграційних процесів обумовлюють необхідність пошуку нових більш дієвих підходів та методів до стратегічного управління підприємствами, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, які дозволяють враховувати особливості організації та реалізації міжнародних операцій, організаційну структуру управління міжнародних компаній, процес прийняття управлінських рішень пов'язаних з конкурентною стратегією підприємства. Кожне підприємство, яке виходить на ринок має за мету сформувавши ряд конкурентних переваг на іншими підприємствами, що визначає рівень його конкурентоспроможності та частку ринку, яку воно займатиме. Тому для успішного розвитку та функціонування підприємства є формування конкурентної стратегії. Зазначимо, що від того наскільки правильно та ефективно буде обрано стратегію, залежить рівень прибутковості та конкурентоздатності підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розробки міжнародних конкурентних стратегій підприємства на різних рівнях присвячено чимало ґрунтовних наукових праць в українській і світовій науці. Особливо слід відзначити наукові роботи таких відомих закордонних вчених, як Ч.Гілл, Ф. Котлер, М.Портер, Стрікленд А.Дж. та інші. Привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: Азоєва Г.Л., Віханського О.С., Горбаль Н.В., Круглова М.І., Немцова В.Д., Фатхутдінова Р.А. та ін.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження сутності поняття «конкурентна стратегія» та аналіз конкурентних стратегій підприємства, що здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках збуту та досягнення ними конкурентних переваг високого рівня.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність поняття «конкурентна стратегія» необхідно розглядати за допомогою визначення економічної сутності поняття «стратегія», що можна визначити як довгостроковий перспективний план підприємства, спрямований на закріплення його ринкових позицій і досягнення поставлених цілей. Також, стратегію доцільно розглядати як перспективні плани менеджерів підприємств щодо маркетингу, фінансів, комерційної та виробничої діяльності, персоналу, інновацій та інвестицій [11].

Доцільно зазначити, що в сучасних умовах розвитку економіки значної актуальності набувають питання розробки та реалізації на підприємствах ефективних стратегій міжнародної конкуренції, що є одним з ключових завдань менеджменту. Від того наскільки обрана стратегія буде вдалою та правильно впровадженою буде залежати успіх підприємства в сфері міжнародного бізнесу. З економічної точки зору міжнародна конкуренція, виражає різноманітні взаємовідносини виробничого характеру, що виникають між виробниками товарів і послуг на міжнародному ринку, що також включає і торгівельні, політичні, економічні, фінансові відносини між державами стосовно умов реалізації продукції. Проведений аналіз джерел наукової літератури свідчить, що на сьогодні існує велика кількість трактувань поняття «конкурентна стратегія», деякі з визначень представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Етимологія поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
Г. Азоєв [1]	Конкурентна стратегія – це план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку

I. Ансофф [2]	Конкурентна стратегія – це стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов’язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).
Ю. Іванов [8]	Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
М. Портер [12]	Конкурентна стратегія – це спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
М. Сасенко [13]	Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
А. Томпсон, А. Стрікланд [14]	Конкурентна стратегія – це розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.
Н. Треншов [15]	Конкурентна стратегія – це стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності.
А. Філатов [1]	Конкурентна стратегія – це стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку.
З. Шершньова [16]	Конкурентна стратегія – це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.

Отже, аналіз вищевказаної таблиці дозволяє зробити висновок, що сутність поняття «конкурентна стратегія» не має однозначного чіткого тлумачення. На нашу думку, конкурентна стратегія являє собою процес формування стратегічних планів, які забезпечують стійкість підприємства на міжнародному ринку за допомогою чітко визначених засобів конкурентної боротьби. На рис. 1 визначено основні аспекти формування конкурентної міжнародної стратегії підприємства на ринку.

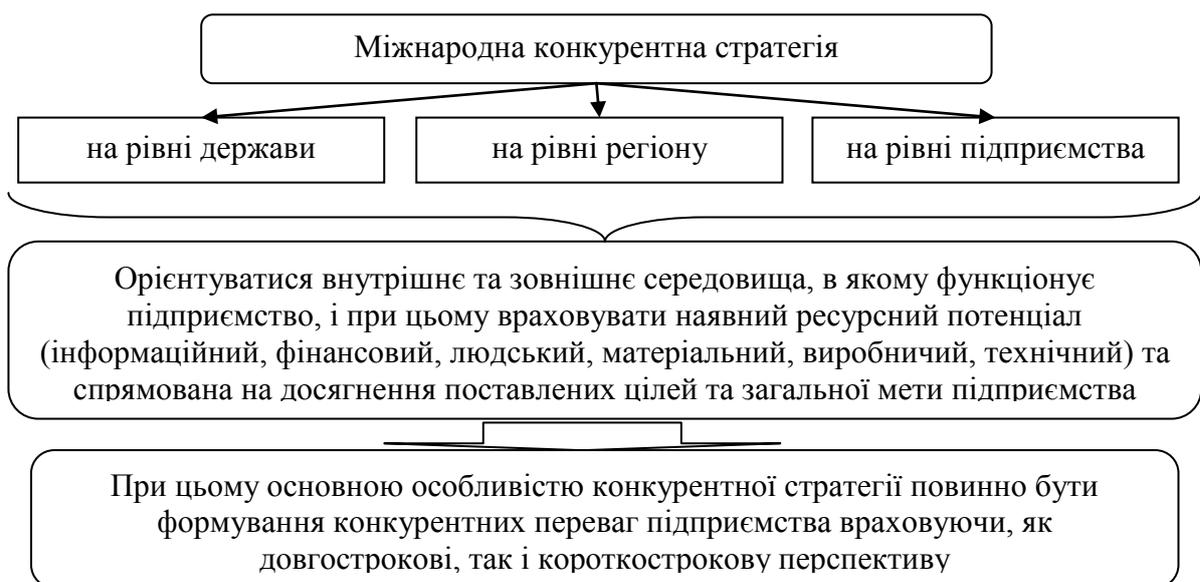


Рис. 1. Аспекти формування конкурентної міжнародної стратегії підприємства на ринку

В сучасній вітчизняній і зарубіжній економічній літературі виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій підприємства враховуючи становище підприємства у галузі, цілі його функціонування та наявний ресурсний потенціал, перспективні можливості розвитку. На рис. 2 визначені основні види конкурентних стратегій підприємства, що здійснює свою діяльність на міжнародних ринках [10].

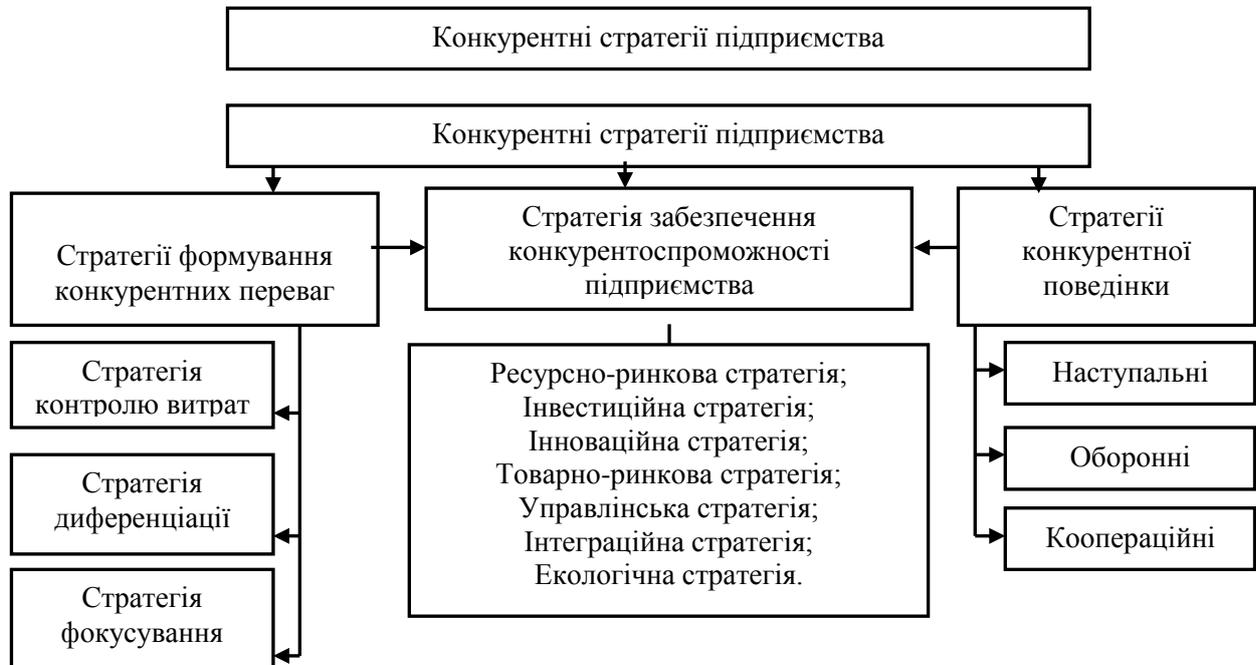


Рис. 2. Конкурентні стратегії підприємства, що здійснює свою діяльність на міжнародних ринків

Стратегія диференціації передбачає виготовлення продукції, яка відрізняється за своїми якісними властивостями від аналогічної продукції конкурентів. Дана стратегія передбачає розгалужену структуру попиту на товари і послуги, відсутність цінової конкуренції на ринку, значна розвиненість стратегії диференціації продукції, що передбачає можливість широкого вибору. Виробнича діяльність за даної стратегії орієнтована задоволення потреб споживача.

Стратегія фокусування орієнтована на вузькоспеціалізовану частку ринку. Перевагою даної стратегії є низький рівень витрат при задоволенні запитів даної ніші ринку. Дана стратегія передбачає розширення кола споживачів за цільовим призначенням товарів і послуг, проте спостерігається значне обмеження можливостей підприємства стосовно охоплення значної частки ринку.

Визначені стратегії є основоположними та мають універсальний характер, що дозволяє впроваджувати їх на будь-якому підприємстві, не залежно від того, чи воно здійснює свою діяльність на внутрішньому чи зовнішньому ринку.

Враховуючи умови жорсткої конкурентної боротьби, що склалися на ринку варто визначити види стратегій підприємства відносно характеру ринкових дій, запропонованих Е. Райсом [10]: оборонну стратегію, що має на меті закріпити та зберегти ринкові позиції та наступальну – характерною відмінністю якої є досить агресивна поведінка підприємства на ринку, що спрямована на розширення ринків збуту.

На нашу думку, стратегія оборони передбачає захист своєї частки ринку, яка орієнтована на збереженні стабільних позицій, а стратегія наступу навпаки завоювання лідируючих, більш кращих позицій порівняно з конкурентами.

Для сучасних умов економічного розвитку найбільш практичного значення набули стратегії за ознаками стандартизації бізнесу, за часткою ринку, що займає підприємство та за орієнтованістю підприємства на витрати чи попит (рис. 3) [11].

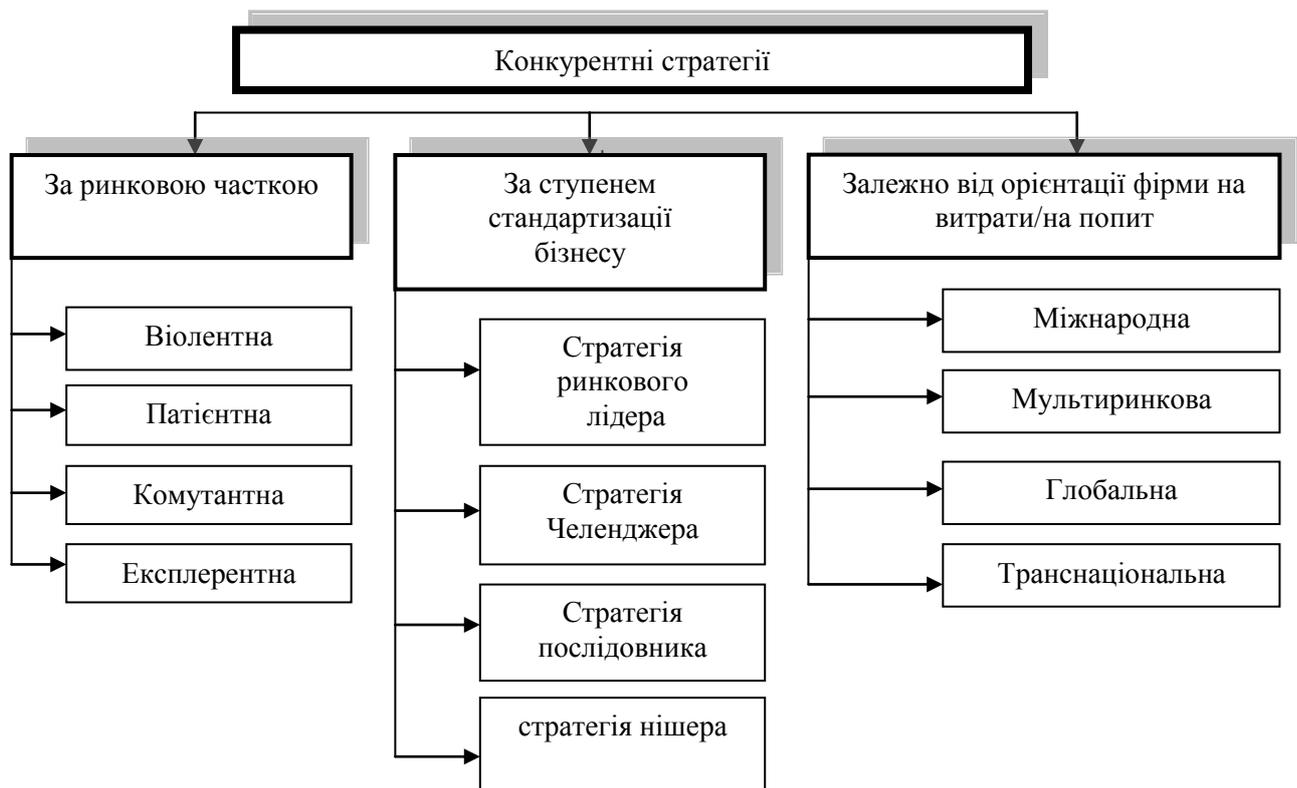


Рис. 3. Різновиди конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками

Пропонуємо більш детально проаналізувати види конкурентних стратегій за ступенем стандартизації бізнесу, відповідно до частки ринку, яку займає підприємство, визначені Ф. Котлером [10]:

стратегія ринкового лідера, характерною для підприємств, які займають домінуючу частку на ринку. Варто зазначити, що підприємство може утримати лідируючі позиції на ринку шляхом: розширення та залучення нових груп споживачів, впровадження нових технологій та інновацій для підвищення якості продукції, систематичного стимулювання збутової та маркетингової діяльності;

стратегію Челенджера використовують підприємства, що прагнуть стати лідером та розширити свою частку на ринку;

стратегію послідовника, використовують ті підприємства, які не мають на меті лідирувати на ринку, проте прагнуть зберегти стійку пропозицію;

стратегія нішера передбачає орієнтацію підприємства на конкретний сегмент ринку [10].

Зауважимо, що стратегія нішера зорієнтована на обслуговування споживачів на одному або кількох сегментах ринку. Успіхом у функціонуванні підприємства на міжнародному ринку є розробка та реалізація стратегії його розвитку, яка орієнтована на підкреслення його конкурентних переваг за допомогою ефективної конкурентної боротьби, задоволення потреб споживачів використовуючи власні ресурси.

Розглядаючи види конкурентних стратегій залежно від того орієнтуватиметься підприємство на зниження рівня витрат чи враховуватиме попит на ринку збуту варто зазначити, що:

міжнародну стратегію застосовують ті підприємства, які мають змогу при виході на міжнародний ринок акцентує увагу на тих компетенціях, які відсутні у підприємств-конкурентів. Дана стратегія є ефективною, коли немає великої потреби враховувати умови ринку збуту та знижувати витрати. Проте підприємства повинні бути готові при розширенні виробництва збільшувати власні операційні витрати;

мультиринкова стратегія передбачає максимальну адаптацію підприємства до потреб і особливостей ринку, що освоюється, відповідно виникає необхідність збільшувати витрати на її формування;

глобальна стратегія передбачає за рахунок ефекту кривої досвіду знижувати рівень витрат та збільшувати прибутки. За даної стратегії виробничо-технічна, маркетингово-збутова та науково-дослідницька діяльність підприємства знаходяться в зручному місці;

транснаціональна стратегія має на меті досягнення одночасно двох цілей зниження витрат та оперативного пристосування до особливостей ринку збуту. Процес реалізації транснаціональної конкурентної стратегії є досить складним, оскільки

реакція на зміни ринкового середовища здійснюється за рахунок диференціацію продукції, що виробляється та збільшує витрати [7].

**Висновок.** Отже, в статті було проаналізовано сутність та значення поняття «конкурентна стратегія», визначено та проаналізовано її основні види. Враховуючи вищесказане, доцільно зазначити, що чітко сформована та аргументована конкурентна стратегія підприємства дозволяє ефективно визначити стратегічні цілі та способи їх досягнення, уникнути ризиків, раціонально розпоряджатися ресурсами. Адже, ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємства на ринку залежить від того наскільки воно вдало та раціонально використовуватиме власні та зовнішні ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні, людські, інноваційні, організаційні, виробничі), на стільки швидко адаптує конкурентну стратегію до вимог зовнішнього ринку, що в свою чергу дозволить максимізувати прибутки. Таким чином, в сучасних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність виникає потреба в формуванні конкурентної стратегії при освоєнні міжнародних ринків з урахування загальних вимог та потреб, що дозволить забезпечити максимально швидке досягнення нових стратегічних орієнтирів. Подальшого дослідження потребують питання формування напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Азоєв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоєв. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 201-208.
4. Бельтюков Є. А., Некрасова Л.А., Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13.
5. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій / С. М. Бондаренко, О. В. Свиринюк // Збірник наукових праць. – К., 2014. – С. 56–62..

6. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2010. – № 2. – Т. 1 – С. 156-160.
7. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч. ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] – К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
8. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
9. Кныш М. И. Конкурентные стратегии [Текст]: учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Б., 2000. – 284 с.
10. Носко Я.В. Аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nev.khnu.km.ua>. – Заголовок з титулу екрану.
11. Прищепа Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н.П. Прищепа, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 4(44). – С. 88-94.
12. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с
13. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
15. Тренев Н.Н. Стратегическоеуправление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

## REFERENCES

1. Azoiev, H.L. (2001). Konkurentsyya: analiz, stratehiya y praktyka [Competition: analysis, strategy and practice]. Moscow: TsЭУМ [in Russian].
2. Ansoff, Y. (1989). Stratehicheskoe upravlenye [Strategic management]. Moscow: Economy [in Russian].
3. Barabas, D. O. (2000). Konkurentni stratehii pidpriemstva [Competitive business strategy]. Kitv: KNEU [in Ukraine].

4. Beltiukov, Y.A., Nekrasova, L.A. (2014) Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti [Competitive strategy of the enterprise: the nature and form-based evaluation of the competitiveness]. Kiv: Economy: Realities time. Scientific journal [in Ukraine].
5. Bondarenko, S. M., Svyryniuk, O. V. (2014) Analiz suchasnykh stratehii konkurentsii [Analysis of current strategies for competition]. Kiv: Collected works [in Ukraine].
6. Borysova, T.M. (2010) Konkurentna stratehiia na mizhnarodnomu rynku: sutnist, osnovni kharakterystyky ta vyvdy [Competitive strategy in the international market: essence, main characteristics and types]. Khmelnytsky: VKNU [in Ukraine].
7. Hil, Ch. (2001) Mizhnarodnyi biznes: Konkurentsia na hlobalnomu rynku [International Business: Competing in the global market]. Kiv: Publishing house «Basics» [in Ukraine].
8. Ivanov, Y.B. (2006) Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva [The theoretical basis of competitive business strategy]. Kh.: VD «INZhEK» [in Ukraine].
9. Knysh, M. Y. (2000) Konkurentnye stratehyy [Competitive strategy]. St. Petersburg. [in Russian].
10. Nosko, Y.V. (2015) Analiz konkurentnykh stratehii za klasyfikatsiinymy oznakamy [Analysis of the competitive strategies for the classification features]. Khmelnytsky: KHNU [in Ukraine].
11. Pryshchepa, N.P., Haidamaka, O.M (2012) Analiz i klasyfikatsiia konkurentnykh stratehii pidpriemstv [Analysis and classification of competitive strategies of enterprises]. Lugansk: Publishing SNU by. V. Dalia [in Ukraine].
12. Porter, M. (2005) Konkurentnaia stratehiia: Metodyka analiza otraslei y konkurentov [Competitive strategy: methodology analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpyna business books [in Russian].
13. Saienko, M.H. (2006) Stratehiia pidpriemstva: pidruchnyk [Business strategy]. Ternopil: Economic view [in Ukraine].
14. Tompson, A.A. (2007) Stratehicheskyy menedzhment: kontseptsyy y situatsyy dlia analiza [Strategic management: Concepts and situation analysis]. Moscow: Williams [in Russian].
15. Trenev, N.N. (2000) Stratehicheskoe upravlenye [Strategic management]. Moscow: PRYOR [in Russian].
16. Shershnova, Z.I. (2004) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kiev: KNEU [in Ukraine].

### **Annotation**

#### **Mahovka V.M., Korshikova N.V. Competitive strategy of a companies that operate on international markets: essence and types**

*Modern transformational changes in the market environment at the international and regional levels require undertakings continuous improvement and efficiency of that necessitates formation of competitive strategy formation. The purpose of the article is to identify the essence of the concept of "competitive enterprise strategy." The analysis and synthesis of national and foreign researchers' works discussed the main types of competitive strategies of the company and provided specifications on major classifications. Investigated and analyzed specific features displays of competitive strategies of companies that operate in international markets, which will determine their own set of policy measures in the face of fierce market struggle. The necessity and features of competitive strategies of companies that operate on international markets and identifies their main aspects regarding the standardization of business, the level of costs and the degree of orientation on demand.*

*The main prospects for further research in this direction is to define the strategic directions of increasing the competitiveness of domestic enterprises on international markets based on their features.*

**Keywords: strategy, competitive strategy, international market, competition, competitive advantage.**

### **Аннотация**

#### **Маховка В. М., Коршикова Н.В. Конкурентной стратегии предприятий, действующих на международных рынках: сущность и виды**

*Современные трансформационные изменения в рыночной среде на международном и региональном уровнях требуют от предприятий постоянного совершенствования и повышения эффективности деятельности, что обуславливает необходимость формирования конкурентной стратегии. Цель статьи заключается в исследовании сущности понятия «конкурентная стратегия предприятия». В результате анализа работ отечественных и зарубежных ученых, были определены основные виды конкурентных стратегий предприятия и предоставлены характеристики по основным классификационным признакам. Исследованы и проанализированы особенности видовых проявлений конкурентных стратегий предприятий, осуществляющих свою деятельность на международных рынках сбыта, что позволит определить их собственный комплекс стратегических мер в условиях жесткой рыночной борьбы. Обоснована необходимость и особенности конкурентных стратегий предприятий, осуществляющих свою деятельность на международных рынках и определены их основные аспекты относительно стандартизации бизнеса, уровня затрат и степени ориентации на спрос.*

*Основными перспективами дальнейших научных исследований в данном направлении является определение стратегически х направлений повышения конкурентоспособности отечественных предприятий на международных рынках с учетом их особенностей.*

**Ключевые слова: стратегия, конкурентная стратегия, международный рынок, конкуренция, конкурентное преимущество.**