

*that defines the extent of the resources involved, which prevents the effect of "spillover". In analytical terms, sufficiency serves as a criterion for the adequacy of strategic decisions.*

**Key words:** *strategic management, system, effect, "spillover".*

**Кузнецова І.О., д.е.н., проф.**

Завідувач кафедри менеджменту організацій та ЗЕД  
Одеського національного економічного університету  
*inna.stream27@gmail.com*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ**

*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. Розглянуто розвиток концепції галузевого позиціонування в напрямку системи накопичення цінності. Запропоновано методологічні підходи щодо ідентифікації та підтримки домінуючого положення підприємства у системі накопичення цінності.*

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

**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.Е.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 не вирішених 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 лідирування 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 схилиються 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.

Таблиця 1

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ  
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ**

| Концепція                        | Автори                                  | Характеристика концепції                                                                                                                                                                                                      | Основні елементи                                                                                                                                         |
|----------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Галузевого позионування          | 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 (лідрування 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                                                                                                                        |
| Теорії ігор                      | Адам М. Браденбурге, 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                                           |
| Конкурентної еволюції            | Річард Р. Нельсон, Сідней У. Уїтнер     | Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю пристосовуватися до довкілля                                                                                                                                             | Поведінкові стратегії                                                                                                                                    |

(Джерело: систематизовано автором)

Найбільш науково обґрунтованим на сьогодні залишається підхід галузевого позиціонування. Він був запропонований М.Портером у 70-ті роки XX 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.

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).

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 ізолюваного до задіяного в бізнес-процесах, від необізнаного до поінформованого, від пасивного до активного» [7, с.4].

Запропонована концепція М.Портера дозволяє визначити структуру видів діяльності, які створюють цінність для споживача [8]. Разом з тим виникає питання: яким чином можна використати згадані здобутки для визначення конкурентних переваг?

Аналіз наукових робіт дозволив виокремити доробки Р.Коха [9], 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”.

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.

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 [10]. 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.

Все вищесказане дозволяє зробити наступні **висновки**:

1. На підставі критичного огляду наукових джерел до основних концепцій конкурентних стратегій віднесено: галузевого 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. 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. *Магretta Дж.* Ключевые идеи М.Портера. Руководство по разработке стратегии / Дж. Магretta: 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-та, 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. 36. 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. *Прахлад К.К.* Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К.Прахлад, Венкат Рамасвами. Пер. з англ. М. Ставицького – К.: Видавництво Олексія Капусты, 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. 24–31.

***Kuznetsova Inna,***  
Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
Head of the Department of Management of Organizations  
and Foreign Trade Activities,  
Odessa National Economic University,  
*inna.stream27@gmail.com*

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

***Summary.*** 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 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.*

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

**Кукурудзяк Л. В.,**  
викладач економічних дисциплін,  
Вінницького коледжу Національного університету  
харчових технологій  
vk4@ukr.net

## **ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ**

**Анотація.** *Визначено основні етапи діяльності у формуванні базових сутностей системи управління нематеріальними активами з використанням об'єктно орієнтованого підходу. Наведено переваги у використанні зазначеного підходу та ключові сутності у визначенні елементів системи.*

**Ключові слова:** *нематеріальні активи, об'єктно орієнтований підхід, сутності.*

**Актуальність.** Нестабільність політично-економічної ситуації на сучасному ринку України вимагає для підприємств нових підходів до управління, що будуть характеризуватись високим рівнем гнучкості і адаптивності, як системи підприємства в цілому, так, і їх нематеріальної складової. Лише акценти на інноваціях і їх знаннєвій природі дасть змогу вітчизняним суб'єктам господарювання вийти на новий рівень конкурентної взаємодії.

За даними Global Innovation Index у 2017 році Україна посіла 50 місце, причому за окремими компонентами індексу — "інноваційні зв'язки", "засвоєння технологій", "креативні товари і пос-