

УДК 339.138

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ: КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ

ТЕТЯНА СПІВАКОВСЬКА,
канд. екон. наук,

СЕРГІЙ ДОРОГАНЬ,

Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут"

У статті запропоновано класифікацію конкурентних стратегій; систематизовано інструменти розроблення конкурентних стратегій залежно від рівня прийняття стратегічних рішень; виявлено зв'язок між стратегічними альтернативами, що виокремлені різними авторами; розроблено структурно-логічну схему формування конкурентної стратегії.

The article presents the classification of competitive strategies, the systematization of tools for developing competitive strategies, depending on the level of strategic decision-making, reveals the link between strategic alternatives proposed by different authors, and gives the structural and logical scheme of forming the competitive strategy.

Ключові слова: базові конкурентні стратегії, стратегії конкурентної поведінки, стратегічні альтернативи, джерела конкурентних переваг, рівні конкурентних стратегій.

Постановка проблеми.

Конкурентній стратегії належить важливе місце в стратегічній маркетинговій діяльності компаній. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку компаній до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з формуванням і реалізацією конкурентних стратегій, є надзвичайно актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням конкурентних стратегій підприємств займалися багато науковців, кожен з яких зробив свій внесок у певний аспект розуміння їхньої сутності і можливостей реалізації на практиці для різних рівнів прийняття управлінських рішень.

Серед зарубіжних учених варто звернути увагу на праці М. Портера, Ф. Котлера, Д. Траута, Е. Райса, А. Юданова, А. Літла, які на фунда-

ментальному рівні обґрунтували конкурентні стратегії підприємств, керуючись різним базисом.

Серед українських фахівців, які приділяли увагу аналізу конкурентних стратегій, слід зазначили А. О. Длігача, Н. В. Куденко, Т. М. Борисову, І. Л. Решетнікову, А. О. Старостіну. Зокрема, А. О. Длігач у своїх працях виокремив стратегічні альтернативи залежно від ринкової позиції, сектору ринку, ресурсів, досвіду та інших факторів [1]. Н. В. Куденко запропонувала класифікацію маркетингових стратегій, а саме, маркетингових конкурентних стратегій як різновиду маркетингових стратегій підприємства на бізнес-рівні стратегічного планування [2]. Т. М. Борисова аналізувала специфіку конкурентних стратегій на міжнародному ринку [3]. Багато українських дослідників у своїх працях зосереджувались на шляхах підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, що є актуальним в умовах виходу з кризи. Проте недостатньо вивчени-

ми залишаються аспекти, пов'язані з класифікацією конкурентних стратегій, що може полегшити управління вибір і запропонувати алгоритм формування конкурентної поведінки на ринку.

Метою статті є докладний і всебічний аналіз конкурентних стратегій та інструментів, які використовуються для їх розроблення, а також виявлення класифікаційних ознак стратегічних альтернатив конкурентної стратегії для розробки рекомендацій з її формування.

Класифікація існуючих конкурентних стратегій

Основні результати.

В умовах ринкової економіки розвиток компанії може провадитись у такому напрямі, який забезпечить їй одержання прибутку, стійку фінансову позицію, а також конкурентоспроможність на достатньо тривалий термін. Це багато в чому залежить від вибору стратегічних

Таблиця 1

Класифікація конкурентних стратегій компанії

№	Автор	Критерій класифікації	Стратегічна альтернатива
Конкурентні стратегії, пов'язані з формуванням конкурентних переваг			
1.	М. Портер	Джерело конкурентної переваги компанії	• Лідерство за витратами; • диференціація; • фокусування (концентрація)
2.	Г. Азоєв	Спосіб досягнення конкурентних переваг	– Зниження собівартості; – диференціація продукту; – впровадження інновацій; – термінове реагування на потреби ринку
3.	М. Тресі, Ф. Вірзема	Цінність з точки зору споживача (форма задоволення споживчого попиту)	• Функціональна перевага; • тісний зв'язок із споживачем; • лідируюча позиція за товарами
Конкурентні стратегії, пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності			
4.	Ю. Рубін	Цілі та етап життєвого циклу	– Стратегія механічної монополізації; – стратегія інтегруючої консолідації; – стратегія простого відособлення; – стратегія дезінтегруючого відособлення; – стратегія повного відособлення (ізоляції); – стратегія кооперативної солідарності; – стратегія компромісного співробітництва
5.	А. Літл	Відповідність вихідної позиції компанії її цілям і ресурсам (можливість поліпшення конкурентних позицій)	• Лідер; • сильна позиція; • сприятлива позиція; • задовільна позиція; • незадовільна позиція
6.	Й. Шумпетер	Ставлення до впровадження нововведень	– Інноваційна; – консервативна
Стратегії конкурентної поведінки			
7.	Ф. Котлер	Поточна конкурентна позиція компанії на ринку	• Лідер: оборонна (позиційна оборона, флангова оборона, оборона з нанесенням попереджуючих ударів, оборона з нанесенням контрударів, мобільна оборона, стягування оборони); наступальна (лобова атака, атака з метою оточення, обхідний маневр) • виклик лідеру (челенджер) ; • слідування за лідером (послідовник) ; • нішер
8.	Е. Райс, Дж. Траут	Поведінка компанії стосовно конкурентів (агресивність конкурентної поведінки)	– Оборонна війна; – наступальна війна; – флангова атака; – партизанська війна
9.	Р. Майлз, Ч. Сноу	Позиція компанії стосовно розвитку ринку (наміри щодо товарно-ринкової позиції компанії)	• Стратегія розвідника; • стратегія захисника; • стратегія аналітика; • стратегія реакціонера
10.	А. Юданов, Л. Раменський	Ступінь стандартизації бізнесу (принцип компенсації сукупних витрат для компаній)	– Віолентна (силова) ; – патієнтна (нішева) ; – комутантна (пристосувальна) ; – експлерентна (інноваційна, піонерна)
11.	Дж. Грайм	Здатність об'єкта протистояти конкуренції, переживати стреси і відновлюватись	• Конкурентна стратегія; • стрес-толерантна стратегія; • рудеральна стратегія
12.	Х. Фрізевінкель	Поведінка на ринку за аналогією з тваринним світом	– «Гордий лев»; – «могутній слон»; – «неповороткий бегемот»; – «хитра лисиця»; – «перша ластівка»; – «сіра миша»

альтернатив конкурентної стратегії. Саме тому докладніше зупинимось на класифікації існуючих конкурентних стратегій та їх альтернатив.

Класифікація будь-яких процесів або явищ - не статична система, яка постійно доповнюється новими ознаками. Нові цілі, урахування нових відмінностей між системами потребують нових класифікацій. В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Різні автори розглядають конкурентні стратегії з різних аспектів: управлінського (М. Портер, Ф. Котлер, Е. Райс, Дж. Траут, А. Літл, Г. Азоев), біологічного (А. Юданов, Л. Раменський, Х. Фрізевінкель, Дж. Грайм) та еволюційного (Й. Шумпетер). Систематизувавши їхні праці, запропонуємо власну класифікацію конкурентних стратегій компанії (табл. 1).

Незважаючи на різні критерії класифікації конкурентних стратегій, наведені вище лінії поведінки не виключають одна одну, а можуть поєднуватись і доповнюватись. Варто зазначити, що майже всі науковці визнають і підтримують базові конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером: лідерство за витратами, диференціація, фокусування [4].

Деякі науковці додають і модифікують ці базові стратегії. Одна з таких видозмін передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції: стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, сфокусована стратегія на базі низьких витрат, сфокусована стратегія на базі диференціації продукції. Г. Л. Азоев розвинув концепцію М. Портера шляхом змінювання базових стратегій конкуренції. Відповідно до його точки зору базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами одним із таких способів: зниження собівартості, диференціація продукту, впровадження інновацій, негайне реагування на потреби ринку [5].

Біологічний підхід до класифікації конкурентних стратегій

бере початок у 1935 р., коли відомий біолог Л. Г. Раменський для розподілення типів поведінки тварин в екологічних нішах запровадив і описав форми адаптивної стратегії (стратегії виживання) у природних співтовариствах живих організмів: віоленти, пацієнти й експлеренти. Аналогічні типи життєвих стратегій пізніше виділяв Дж. Грайм [6], назвавши їх відповідно рудерали (R), конкуренти (C), стрес-толеранти (S). Схожа конкурентна поведінка спостерігається і в соціально-економічних системах.

Біологічний підхід знайшов відображення у працях А. Юданова, де він детально розглянув віолентні, експлерентні, комутантні та пацієнтні стратегії в економічних системах [7]. Так, віолентна стратегія орієнтована на масове виробництво продукції високої якості за низькими цінами. Такий спосіб дій характерний великим компаніям, що випереджають конкурентів за рахунок серійності виробництва й ефекту масштабу.

Експлерентна стратегія - це спосіб дій ведення конкурентної боротьби за рахунок радикальних інновацій.

Пацієнтна стратегія полягає у випуску невеликої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості з унікальними характеристиками. Таким характеристикам відповідає нішева стратегія.

Комутантна стратегія передбачає максимально гнучке задоволення локальних потреб ринку.

Якщо накласти класифікацію Юданова-Раменського на класифікацію Х. Фрізевінкеля, то віолентній стратегії відповідатимуть такі альтернативи:

- ◆ "гордий лев" - тип віолента, для якого характерний найдинамічніший темп розвитку;
- ◆ "могутній слон" - тип віолента з менш динамічним розвитком і розширеною диверсифікацією, а також "неповороткий бегемот" - тип віолента, що втратив динаміку розвитку, розпорошивши сили.

Пацієнтній стратегії відповідає

альтернатива "хитрої лисиці", яка передбачає дві підстратегії: ставка на диференціацію продукту та необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку.

Експлерентній стратегії відповідає стратегічна альтернатива "перші ластівки", за Х. Фрізевінкелем, тобто створення радикальних, проривних нововведень, нових продуктів і нових технологій. І нарешті - комутантній стратегії відповідає альтернатива "сірі миші", які беруться за все, що не викликає інтересу у віолентів, пацієнтів і експлерентів, прискорюючи процес дифузії нововведень і беручи активну участь у процесі рутинізації нововведень за рахунок схильності до імітаційної діяльності.

Стратегічні альтернативи Юданова також перегукуються зі стратегіями М. Портера: лідерство за витратами відповідає стратегії віолентів, диференціація продукту - стратегії пацієнтів та стратегії експлерентів, фокусування - стратегії комутантів.

Між стратегічними альтернативами конкурентної поведінки, запропонованими Ф. Котлером та іншими авторами [8, 9], також можна провести паралелі. Так, стратегії лідера, за Котлером, відповідає оборонна війна (Е. Райс, Дж. Траут), лідируюча позиція за товарами (М. Тресі, Ф. Вірзема) та віолентна стратегія (А. Юданов, Л. Раменський). Стратегії челенджера (Ф. Котлер) відповідає стратегія наступальної війни (Е. Райс, Дж. Траут), пацієнтна стратегія (А. Юданов, Л. Раменський) і "хитра лисиця" (Х. Фрізевінкель). Стратегії флангової атаки (Е. Райс, Дж. Траут) відповідає експлерентна стратегія (А. Юданов, Л. Раменський) та стратегія "перша ластівка" (Х. Фрізевінкель). Можна також провести паралелі між стратегіями нішера (Ф. Котлер), партизанської війни (Е. Райс, Дж. Траут), фокусування (М. Портер), комутантної стратегії (А. Юданов, Л. Раменський) і стратегії "сірої миші" (Х. Фрізевінкель). В основі таких способів поведінки лежить аналогічний підхід до роботи на невеликих частинах ринку.

Таблиця 2

Систематизація видів конкурентних стратегій та інструментів для їх розроблення залежно від рівня прийняття стратегічних рішень

Рівень прийняття стратегічних рішень	Вид (елемент) конкурентної стратегії	Інструмент розробки конкурентної стратегії
Корпоративний	Базові конкурентні стратегії бізнесу (за М. Портером, Г. Азоєвим, Й. Шумпетером)	1. Матриця «Диференціація – лідерство за витратами». 2. Стратегічна модель М. Портера. 3. Матриця М. Портера
Бізнес-одиноці	Стратегії позиційної конкуренції (за А. Літлом)	1. Модель компонентного аналізу конкурентів (за М. Портером). 2. SWOT-аналіз. 3. Матриця McKinsey. 4. Матриця «Привабливість галузі – конкурентоспроможність бізнесу»
	Стратегії конкурентної боротьби (за А. Юдановим, Л. Раменським, Дж. Граймом, Х. Фрізевінкелем)	1. Поле конкурентної боротьби фірми. 2. Карта стратегічних груп конкурентів
Функціональний	Стратегії конкурентної поведінки (за Ф. Котлером, Е. Райсом і Дж. Траутом)	1. SWOT-аналіз. 2. Карта стратегічних груп конкурентів. 3. Модель компонентного аналізу конкурентів (за М. Портером). 4. Таблиця порівняльного аналізу сильних і слабких сторін компанії з найбільш небезпечними конкурентами
	Конкурентна стратегія стосовно цінності з точки зору споживача (за М. Тресі, Ф. Вірзема)	1. Модель конкурентних сил М. Портера (п'ятикомпонентна модель Портера). 2. Сегментування ринку

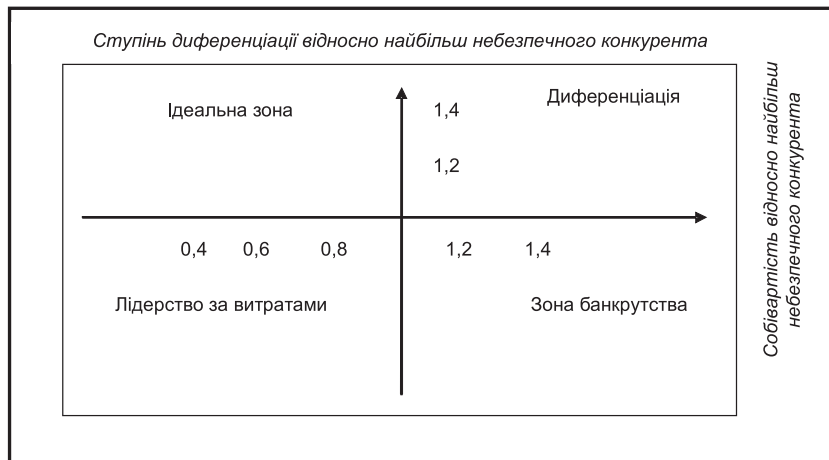


Рис. 1. Матриця "Диференціація - лідерство за витратами"

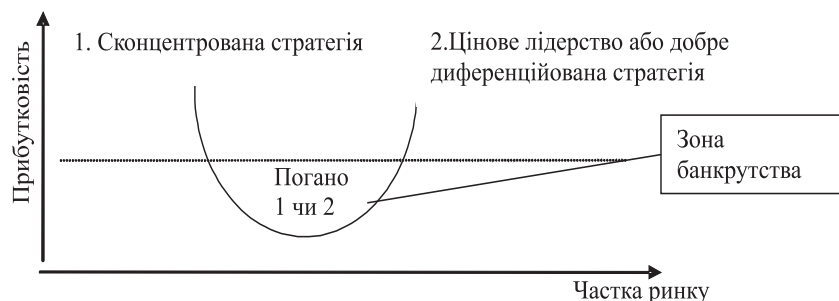


Рис. 2. Стратегічна модель М. Портера

Усі перераховані стратегії взаємопов'язані. Найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація стратегій на кожному рівні прийняття управлінських рішень.

Візьмемо за основу положення, що маркетингову стратегію планують на кількох рівнях: корпоративному, рівні бізнес-одиноці, функціональному та інструментальному (оперативному) [10]. Причому на кожному з цих рівнів приймаються різні стратегічні рішення (зокрема і стосовно конкурентних стратегій).

На корпоративному рівні розглядають ті стратегічні маркетингові питання, що впливають на перспективи розвитку бізнесу загалом, визначають спосіб взаємодії з ринком та узгодження потенціалу підприємства з його цілями і встановлюють способи найкращого використання ресурсів підприємства для задоволення потреб ринку.

Стратегії на рівні бізнес-одиноці дещо повторюють корпоративну стратегію, але їх розробляють окремо для кожної сфери діяльності компанії.

Маркетингові стратегії функціонального рівня дають змогу ком-



Рис. 3. Поле стратегії конкурентної боротьби

Майбутні цілі	Поточна стратегія
Зміцнити позиції на ринку, залучити максимальну кількість клієнтів, впроваджувати сучасні системи управління	Утримання лояльних клієнтів, підтримання іміджу компанії, залучення інвестицій
ХАРАКТЕР РЕАКЦІЇ КОМПАНІЇ X: компанія задоволена своєю позицією на ринку; спостерігається висока конкуренція в галузі, що змушує компанію глибше аналізувати потреби клієнтів	
Уявлення компанії про себе і галузь	Можливості
Спеціалізація – виробництво найпопулярніших асортиментних позицій	Сильні сторони: широкий асортимент, наявність доступу до регіонів через дилерську мережу. Слабкі сторони: плинність кадрів, висока ціна, вузький асортимент

Рис. 4. Модель компонентного аналізу компанії X (за М. Портером)

панії визначити цільові ринки і створити адекватні їх характеристикам комплекси маркетингу, а інструментальні стратегії - досягти своїх цілей на обраних ринках за допомогою ефекту синергії.

Керуючись цією класифікацією, визначимо відповідність між рівнями прийняття рішень і видами конкурентних стратегій у трактуваннях різних авторів. Також на кожному рівні прийняття стратегічних рішень стосовно конкурентної стратегії спробуємо виокремити інструменти, які використовуються для розроблення стратегії та вибору стратегічних альтернатив. Узагальнені результати наведено в табл. 2.

Для розроблення і вибору альтернатив стратегій корпоративного рівня варто використовувати такі інструменти, як матриця "Диференціація - лідерство за витратами" (рис. 1), стратегічна модель, або матриця, М. Портера (рис. 2).

Матриця "Диференціація - лідерство за витратами" дозволяє проаналізувати можливі конкурентні переваги, які може одержати (реалізувати) підприємство як у рамках підходу, акцентованого на споживачах, так і у рамках підходу, акцентованого на конкурентах. Зазвичай компанії вдається досягти однієї конкурентної переваги, але транснаціональні компанії завдяки вели-

кому географічному охопленню і значним фінансовим ресурсам потрапляють до ідеальної зони [11].

Відповідно до стратегічної моделі М. Портера залежність між часткою ринку і прибутковістю має U-подібну форму. Як видно з рис. 2, компанія для максимізації прибутковості має значну ринкову частку, реалізуючи одну з двох стратегій - диференціації або лідерство за витратами.

Серед інструментів, які доцільно використовувати на рівні бізнес-одиниць, можна виділити поле стратегії конкурентної боротьби, запропоноване А. Юдановим, що дозволяє, керуючись принципом сукупних для фірми компенсацій, обрати найоптимальнішу стратегію діяльності у межах локальних і глобальних ринків (рис. 3).

Інструментами розроблення конкурентних стратегій на функціональному рівні можуть бути SWOT-аналіз, карти стратегічних груп конкурентів, модель компонентного аналізу конкурентів (за М. Портером) (рис. 4) і модель конкурентних сил М. Портера, таблиця порівняльного аналізу сильних і слабких сторін компанії з найбільш небезпечними конкурентами.

Модель компонентного аналізу конкурентів (за М. Портером) використовують для прогнозування та оцінювання поведінки кожного з реальних або потенційних конкурентів. Розуміння виокремлених М. Портером компонентів дає змогу передбачити характер реакції конкурентів (рис. 4).

Для формування конкурентної стратегії важливо чітко ідентифікувати її вхідні і вихідні елементи. До вхідних елементів належать фактори, які зумовлюють розроблення конкурентної стратегії, ключовими з них є детермінанти маркетингового середовища і корпоративна місія та цілі компанії.

Вихідні елементи конкурентної стратегії - стратегічні рішення щодо джерел формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності компанії, конкурентної поведінки в різних ринкових сегментах тощо.

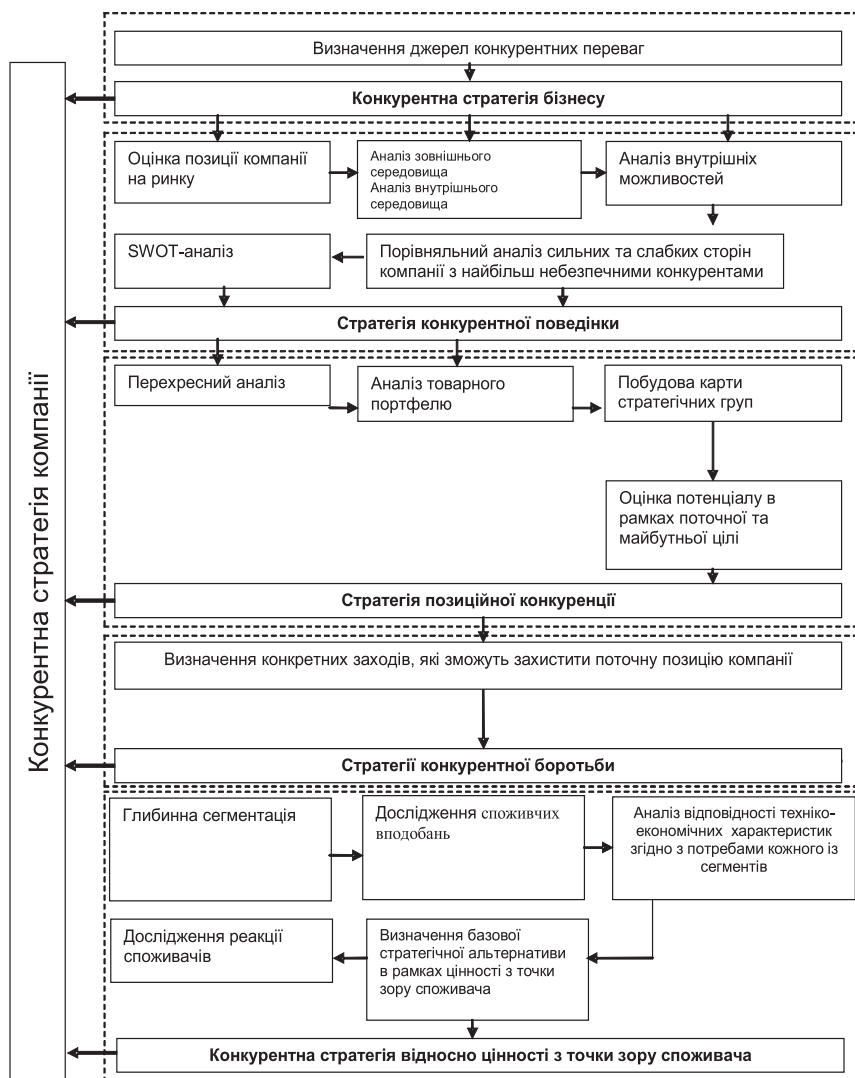


Рис. 5. Структурно-логічна схема формування конкурентної стратегії

Отже, конкурентна стратегія підприємства - це набір стратегічних рішень, спрямованих на адаптацію підприємства до змін у ринковому середовищі і зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку завдяки кращій компетенції у певному напрямі діяльності.

Формування конкурентної стратегії - складний процес, що містить елементи ризику і невизначеності. Головна проблема - правильно вибрати основні альтернативи, зрозуміти і врахувати найважливіші фактори та умови, що впливають на цей вибір. Для розроблення конкурентної стратегії потрібно проаналізувати конкурентне середови-

ще, оцінити ресурсний потенціал і конкурентні позиції з погляду поточних і майбутніх цілей компанії, визначити конкурентні переваги компанії на ринку. На рис. 5 пропонуємо структурно-логічну схему, використання якої дасть змогу системно підійти до формування конкурентної стратегії.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Таким чином, системний підхід до формування конкурентної стратегії дозволить підприємству ефективно розвиватись в умовах конкурентного середовища, а запропонована класифікація і структур-

но-логічна схема може полегшити вибір стратегічних альтернатив залежно від наявних конкурентних переваг і позицій компанії на ринку.

У подальших дослідженнях доцільно уточнити процедуру формування конкурентної стратегії для компаній різних типів і галузей, а також врахувати специфіку формування конкурентної стратегії залежно від етапу життєвого циклу, диверсифікації портфелю діяльності компанії, типу ринку з позицій конкуренції та інших факторів.

Джерела

1. Длигач А.А. Стратегия конкурентного поведения в системе стратегического маркетинга / А. А. Длигач // Маркетинг и реклама. - 2006. - № 7-8. - С. 32-37.
2. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. - К. : КНЕУ, 2002. - 245 с.
3. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т. М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 2. - С. 156-160.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. И. Минервина. - [3-е изд.]. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. - 453 с.
5. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. - М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
6. Grime J.P. Plant strategies and vegetation processes / J. P. Grime // The American Naturalist. - 1977. - V.111. - P. 1169-1194.
7. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. - [3-е изд., испр. и доп.]. - М., 2001. - 304 с.
8. Маркетинговий менеджмент : підручник / [Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін.]. - К. : Хімджест, 2008. - 720 с.
9. Траут Дж. Маркетинговые войны / Джек Траут, Эл Райс ; пер. с англ. - [20-е, юбилейное изд.]. - СПб. : Питер, 2008. - 293 с. - (Деловой бестселлер).
10. Ansoff I.H. Implanting strategic management. - Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall International, 1984. - 510 p.
11. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект : учеб. пособие. - Х. : Студцентр, 2005. - 328 с.