

УДК 339.137.2:658.0

**Цибульська Е. І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та права  
Харківського гуманітарного університету  
«Народна українська академія»*

**Мацигура В. І.**

*магістр факультету «Бізнес-управління»  
Харківського гуманітарного університету  
«Народна українська академія»*

**Tsybul'ska E. I.**

*PhD in economy,  
Associate Professor of the Department of Economics and Law  
Kharkov University of Humanities "People's Ukrainian Academy"*

**Matsigura V. I.**

*Master of the "Business-administration" Department  
Kharkov University of Humanities "People's Ukrainian Academy"*

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті систематизовано наявні теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Проаналізовано інструменти зазначених теоретичних підходів. Обґрунтовано висновок про те, що в умовах високого ступеня турбулентності зовнішнього середовища та динамічного розвитку сценаріїв конкурентної боротьби на глобальному ринку формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації має базуватись на інтегрованому підході. Показано, що інтеграційний підхід має ґрунтуватись на взаємодії всіх зацікавлених в діяльності організації сторін, а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів.

**Ключові слова:** формальний підхід, позиційний підхід, стихійний підхід, маркетинговий підхід, концепція TQM, інтегрований підхід, стратегія, конкурентоспроможність.

**Вступ та постановка проблеми.** Глобалізація світової економічного простору, розвиток світової фінансової кризи та загострення конкурентної боротьби сформували нові економічні умови для розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання. Гостра конкурентна боротьба змушує учасників ринкових відносин шукати шляхи та способи збільшення результативності та підвищення ефективності діяльності, формування все більшої кількості конкурентних переваг, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Формування та нарощування конкурентних переваг, максимізація фінансових результатів, збільшення частки ринкової присутності та підвищення ступеня задоволеності споживачів є першорядними завданнями вітчизняних підприємств, вирішення яких не є можливим без ефективних технологій, механізмів та інструментарію стратегічного менеджменту. У зв'язку з цим актуальною є проблема розроблення ефективного підходу до форму-

вання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ця стратегія повинна базуватись на активній взаємодії всіх зацікавлених в його діяльності сторін, а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів. Все це обумовлює необхідність пошуку організаціями нових конкурентних переваг на підставі поєднання підходів менеджменту якості та маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У 50-х роках ХХ століття процес розроблення стратегії був спрямований на розвиток організації без урахування складових організаційної культури підприємства. В середині 1970-х років теорія та практика формування стратегії отримали подальший розвиток на підставі аналітичного підходу, основоположником якого є І. Ансофф [1].

Були сформовані раціональні школи стратегічного планування, кожна з яких обґрунтовувала своє розуміння категорії «стратегія», підходи до розроблення конкурент-

ної стратегії організації, а також методологічний інструментарій аналізу ділового оточення підприємства. При цьому в основу процесу формування стратегії покладено позиційний підхід. Прибічниками цього підходу є М. Портер [2], А.А. Томпсон, Дж. Стрікланд [3], М.Х. Мескон [4], Ж.-Ж. Лам-Бен [5]. Значний інтерес викликають також дослідження Г. Мінцберга, який є прихильником стихійного підходу до створення стратегії [6].

Надалі разом з аналітичним підходом виник маркетинговий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Його основоположником є Ф. Котлер. Актуалізація маркетингового підходу була викликана прискоренням життєвого циклу продукції та орієнтацією на споживача. В рамках стратегічного маркетингу питання розроблення стратегії розглядають у своїх працях К. Беррі, Д. Дей, С. Займан, Д.В. Кревенс, М. Мак-Дональд, А. Пулфорд, Е.Е. Сміт, Дж. Еткінсон.

Останнім часом активно розвивається новий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації на основі положень концепції загального управління якістю, представлений в роботах Г. Ватсона, У.Е. Демінга, Дж. Джуран, К. Ісікава, Р. Каплана, Д. Нортона, А. Фейгенбаум, Дж. Харрінгтона та інших вчених.

Надалі разом з позиційним підходом виник маркетинговий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Його основоположником є Ф. Котлер [7]. Актуалізація маркетингового підходу викликана прискоренням життєвого циклу продукції та орієнтацією на споживача.

Останнім часом активно розвивається новий підхід до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації на основі положень концепції загаль-

ного управління якістю (TQM), представлений в роботах Р. Каплана та Д. Нортона [8].

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблем формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації, в науковому світі не склався цілісний підхід до цього процесу, який би інтегрував сучасні концепції маркетингу та менеджменту якості. Складність та багатогранність проблеми формування стратегії організації, її практична значущість, а також недостатній ступінь розроблення визначили вибір теми дослідження та її мету.

**Метою** роботи є обґрунтування інтегрованого підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити низку завдань:

- систематизувати наявні наукові погляди на формування стратегії розвитку організації, які склались у вітчизняній та закордонній науці;

- обґрунтувати авторське бачення процесу розроблення стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності організації.

**Результати дослідження.** Аналіз наукових праць [1–8] дав змогу автору систематизувати основні підходи до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації (табл. 1).

Кожен з наявних підходів до формування стратегії розвитку організації має певну самостійність. Однак їх застосування на практиці має обмежений характер, оскільки ці підходи відображають лише один з аспектів процесу створення стратегії.

На нашу думку, в сучасних умовах динамічного розвитку ситуації на глобальному ринку, високого ступеня

Таблиця 1

Систематизація підходів до створення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації

Підхід	Інструментарій	Прибічник	Авторська концепція
Формальний	SWOT-аналіз, схема організації процесу планування стратегій, моделі поточного стану та розвитку зовнішнього середовища.	І. Ансофф.	Аналітичний підхід до формування стратегії розвитку організації, який варіюється залежності від ступеня турбулентності оточуючого середовища.
Позиційний	Схема систематизації цілей та намірів конкурентів, ланцюг цінностей, модель п'яти конкурентних сил Портера, модель конкурентного аналізу, модель проникнення на ринок.	М. Портер.	Процес створення стратегії базується на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. Підсумкова стратегія відображає стан компанії на ринку.
		А.А. Томсон, Дж. Стрікланд.	Чотири підходи до процесу формування стратегії розвитку компанії, пов'язані зі зміною стану одного або кількох з таких елементів, як продукт, ринок, стан підприємства всередині галузі, технологія.
		М.Х. Мескон.	Формування стратегії як єдиний спосіб формального прогнозування подальших проблем та можливостей.
		Ж.-Ж. Ламбен.	Створення стратегії фірми базується на аналізі портфелів її діяльності з урахуванням типології ринків.
Стихійний	Навчальні та імітаційні моделі, куб Мінцберга.	Г. Мінцберг.	Формування (коригування) стратегії як стихійна реакція на зміни умов ринку.
Маркетинговий	Модель вибору стратегічних атак, матричний метод вибору стратегій.	Ф. Котлер.	В основі створення стратегії лежать комплексні маркетингові дослідження. Стратегія визначається тією роллю, яку фірма відіграє в конкурентній боротьбі.
Підхід на основі теорії TQM	Бенчмаркінг порівняльний, бенчмаркінг процесний.	Р. Каплан.	Процес формування стратегій базується на системному та процесному підходах. Орієнтування організації на безперервний розвиток.

Джерело: розробка авторів на основі аналізу літературних джерел [1–8]

турбулентності зовнішнього середовища формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації має базуватись на активній взаємодії всіх зацікавлених в його діяльності сторін, а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів. Все це обумовлює необхідність пошуку організаціями нових конкурентних переваг на основі поєднання підходів менеджменту якості та маркетингу, а також позиційного та стихійного підходів. Ми вважаємо, що доцільно створити для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації новий підхід, а саме інтегрований, який візьме

від оглянутих підходів кращий арсенал інструментів. Цей підхід дасть змогу організації всебічно врахувати всі можливі напрями розвитку з огляду на стан галузі та місце, яке вона посідає в цій галузі в умовах динамізму внутрішнього та зовнішнього середовища.

Запропонований нами інтегрований підхід передбачає дії керівництва організації щодо досягнення стійкої конкурентної переваги, а також дії, спрямовані на запобігання можливих атак конкурентів та безперервний розвиток підприємства, що є основним принципом TQM (табл. 2).

Таблиця 2

**Визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації на основі інтегрованого підходу**

Стан компанії на ринку	Стратегічна мета	Стадія життєвого циклу галузі	Конкурентні стратегії
Лідер ринку	Розширення обсягу ринку, розширення позиції, що лідирує, вдосконалення структури витрат, підвищення споживчої цінності продукції, завоювання відданості споживачів, реалізація творчих наступальних стратегій та стратегій активної оборони.	Галузь, яка зароджується.	Створення нових сегментів ринку, широка диференціація, заснована на якості, лідерство за витратами, атака за всім «фронтом», індивідуалізація.
		Зріла галузь.	Широка диференціація, агресивне стимулювання збуту, придбання основних конкурентів, вихід на міжнародні ринки збуту.
		Затухаюча галузь.	Створення нових сегментів ринку, концентрація, диференціація на основі якості або оновлення продукції, лідерство за витратами.
Компанія-претендент	Досягнення високого рівня прибутку за рахунок використання досвіду галузі або вдосконалення товарів та маркетингових програм, широке використання стратегій оборони.	Затухаюча галузь.	Обхідний маневр, партизанська війна, диференціація на основі високої якості, спеціалізація індивідуального іміджу.
		Зріла галузь.	Пасивна оборона, концентрація, лідерство за витратами.
		Затухаюча галузь.	Індивідуалізація на основі якості, скорочення, «збір врожаю», лідерство за витратами, ліквідація.
		Фрагментована галузь	Експлуатація типових підприємств, інтеграція, спеціалізація на темпових споживачах.
Компанія-послідовник	Досягнення високого рівня прибутку за рахунок використання досвіду лідера галузі або вдосконалення його товарів та маркетингових програм, широке використання стратегій оборони.	Галузь, що зароджується.	Обхідний маневр, партизанська війна, диференціація на основі високої якості, спеціалізація індивідуального іміджу.
		Зріла галузь.	Пасивна оборона, концентрація, лідерство за витратами.
		Затухаюча галузь.	Індивідуалізація на основі якості, скорочення, «збір врожаю», лідерство за витратами, ліквідація.
		Фрагментована галузь	Експлуатація типових підприємств, спеціалізація.
Компанія, що обслуговує ринок	Спеціалізація, в основі якої лежить переконання в тому, що компанія, що обслуговує ринкову нішу, здатна назначити ринкову ціну, яка суттєво перевищує витрати, тому що має перед споживачами вищу цінність порівняно з іншими підприємствами, використання наступальних та оборонних стратегій.	Галузь, що зароджується.	Одночасне обслуговування декількох ринкових ніш, географічна спеціалізація, вертикальна спеціалізація.
		Зріла галузь.	Фокусування стратегії диференціації, фокусування оптимальних витрат, стратегія збільшення росту продажів, лідерство за витратами.
		Галузь, що затухає.	Створення нових сегментів ринку, сфокусована диференціація на основі вдосконалення якості та оновлення, лідерство за витратами, стратегія ліквідації.
		Фрагментована галузь.	Експлуатація типових підприємств; інтеграція «вперед – назад», спеціалізація на типах продукції та споживачів.

В табл. 3 представлена сутність інтегрованого підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації.

Виходячи із запропонованого інтегрованого підходу, ми визначаємо стратегію як комбінацію запланованих дій у відповідь, що є реакцією на зміни в галузі та конкурентні події.

Стратегія ґрунтується на комплексі стратегій конкуренції, за допомогою яких керівництво сподівається забезпечити успішну роботу організації та охоплює всі основні функції та підрозділи підприємства, а саме виробництво, маркетинг, трудові ресурси, наукові дослідження й розробки. В стратегії підвищення конкурентоспроможності організації одна з конкурентних стратегій є провідною («стрижневою»), а інші – змінними. Таке визначення повністю розкриває двоїсту природу категорії «стратегія» («проактивна» та «реактивна») та визначає сутність процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації, спрямованої на безперервне вдосконалення діяльності підприємства та досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Мета стратегії полягає в тому, щоб вести свої справи чесно й етично по відношенню до конкурентів, домогтися конкурентної переваги на ринку та створити коло лояльних покупців.

Завдання формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає в підготовці в узго-

дженій формі всіх ділових рішень та конкурентних дій на кожному рівні організації. Переважний образ дій та підходів вказує на те, що поточна стратегія існує, а розгляд нових дій та підходів є відображенням того, яким чином поточна стратегія може бути змінена або вдосконалена.

Очевидно, що реалізація інтегрованого підходу до формування стратегії розвитку організації на практиці дасть змогу керівництву компанії концентрувати свої зусилля одночасно на декількох напрямках діяльності організації, покриваючи все поле ринкових можливостей та сприяючи досягненню стійкої конкурентної переваги. Використання інтегрованого підходу сприяє здійсненню оптимального стратегічного вибору з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, скорочує ризик прийняття помилкових рішень, дає змогу значно скоротити тимчасові та матеріальні витрати в процесі створення стратегії.

Розроблений підхід передбачає дії, спрямовані на укріплення взаємовідносин зі споживачами, внутрішнім персоналом, постачальниками та посередниками, сприяючи створенню нових конкурентних переваг, які будуть недоступними для конкуруючих підприємств.

Аналіз наявної вітчизняної практики управління показав, що під час розроблення стратегії організація може зіткнутися з двома основними проблемами. Першою з них є застаріла стратегія, характерна, на нашу думку, для промислових підприємств-гігантів, які мають складну організаційну структуру та є менш гнучкими щодо кори-

Таблиця 3

## Сутність інтегрованого підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації

Основні положення концепції маркетингу та TQM	Внесок в процес формування стратегії
Лідерство керівника	З метою забезпечення реального стратегічного лідерства менеджеру необхідно створити розгалужену мережу контактів та її джерел (формальних та неформальних), а також комбінувати методи створення стратегії залежно від потреб організації. Менеджер повинен прийняти на себе виправданий ризик та розробити новаторські стратегії.
Залучення персоналу	В рамках організації слід створити культуру, яка орієнтована на високі результати, покликана сприяти бажанню експериментувати та використовувати нововведення. Дієвим методом щодо формування ефективної стратегії є створення інформаційної організації, коли співробітники мають повну інформацію про поточний стан підприємства на ринку та тенденції змін на ринку.
Прийняття рішень, заснованих на фактах порівняльного та процесного бенчмаркінгу	Для отримання своєчасної та достовірної інформації про стан ринку необхідно використовувати ефективну систему підтримки, яка має охоплювати чотири основні галузі, що містять відомості про споживачів, бізнес-процеси, персонал, фінансові результати. Процес формування стратегії передбачає використання інформації, отриманої в процесі бенчмаркінгової діяльності.
Процесний підхід	Створення гнучкої та мобільної міжфункціональної структури в рамках організації значно скорочує тимчасові та матеріальні витрати на розроблення стратегії та спрощує процес прийняття стратегічних рішень.
Безперервне вдосконалення	Організації необхідно орієнтуватись на ті види діяльності, які важливі для досягнення стійкої конкурентної переваги, тоді як конкуренти не володіють компенсуючою компетенцією для досягнення аналогічної компетенції. Слід відмовитись від тих напрямів діяльності, які підприємство реалізує менш ефективно, ніж його конкуренти. Стратегія підвищення конкурентоспроможності організації має бути спрямована на реалізацію перспектив, що відкриваються на ринку.
Орієнтація на споживача, макромаркетинг	Підприємству необхідно вивчати поведінку споживачів, проводячи на постійній основі моніторинг їх задоволеності, а результати проведених досліджень слід використовувати для підвищення якості продукції, що випускається. В подальшому організація повинна включати кілька подібних характеристик у свою пропозицію продукції та послуг, щоб вони стали виразно відмінними від пропозицій конкурентів. Таким чином, споживачі будуть міцно прив'язані до індивідуальних характеристик продукції організації.
Взаємодія з партнерами	Важливим етапом взаємодії з партнерами є створення каналів обміну інформацією та довірою. Необхідно вивчати технологію та методи виробництва партнера, використовуючи найбільш цінні методи у власному виробництві. Як партнера слід вибрати підприємство, продукція та ринкова база якого доповнюють продукцію організації та залучують нових споживачів.

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–8]

гування стратегій. Друга проблема полягає в «образі мислення равлика», спрямованого всередину організації. Будучи задоволеними поточною стратегією, вітчизняні керівники досить часто концентрують свою увагу на вирішенні внутрішніх проблем, ігноруючи зміну ринкових тенденцій, що впливає на стійкість конкурентної позиції підприємства. Застосування інтегрованого підходу дасть змогу організації подолати ці проблеми під час формування стратегії підвищення конкурентності організації.

**Висновки.** Таким чином, в умовах високого ступеня турбулентності зовнішнього середовища та динамічного розвитку сценаріїв конкурентної боротьби на глобальному ринку формування стратегії підвищення конкурентності організації має базуватись на інтегрованому підході.

Інтегрований підхід передбачає взаємодію всіх зацікавлених в діяльності організації сторін (стейкхолдерів), а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів. Такий підхід дасть змогу організації врахувати всі можливі напрями свого розвитку з огляду на стан галузі та місце, яке вона посідає в цій галузі в умовах динамізму внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сучасна стратегія підвищення конкурентоспроможності організації повинна формуватися на основі досягнення балансу між усіма важливими групами інтересів його стейкхолдерів. Досягнення балансу цих інтересів є пріоритетним завданням керівництва підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 592 с.
2. Портер М. Конкурентные стратегии. Москва: Логос, 2004. 588 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Москва: Инфра-М, 2017. 412 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1993. 560 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург: Наука, 1996. 504 с.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс. Санкт-Петербург: Вильямс, 2004. 456 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2001. 944 с.
8. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 320 с.

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** В статье систематизированы существующие теоретические подходы к формированию стратегии повышения конкурентоспособности организации. Проанализированы инструменты указанных теоретических подходов. Обоснован вывод о том, что в условиях высокой степени турбулентности внешней среды и динамичного развития сценариев конкурентной борьбы на глобальном рынке формирование стратегии повышения конкурентоспособности организации должно базироваться на интегрированном подходе. Показано, что интегрированный подход должен основываться на взаимодействии всех заинтересованных в деятельности организации сторон, а именно клиентов, персонала, посредников, партнеров и конкурентов.

**Ключевые слова:** формальный подход, позиционный подход, стихийный подход, маркетинговый подход, концепция TQM, интегрированный подход, стратегия, конкурентоспособность.

#### THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF STRATEGY OF INCREASING COMPETITIVENESS OF ORGANIZATION

**Summary.** Existing theoretical approaches to the forging of the strategy of increasing the competitiveness of the organization are systematized in the article. The tools of the aforementioned theoretical approaches are analyzed. It is concluded that in conditions of high degree of turbulence of the environment and dynamic development of competitive scenarios in the global market, a formation of the strategy of increasing the competitiveness of the organization should be based on an integrated approach. Shown, that integration approach should be based on the interaction of all interested parties in the organization's activities: clients, personnel, mediators, partners and competitors.

**Key words:** formal approach, positional approach, spontaneous approach, marketing approach, concept of TQM, integrated approach, strategy, competitiveness.