

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

ЛАЗАРЕНКО Юлія

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<http://orcid.org/0000-0003-0337-8239>

e-mail: lazarenko.yuliia@kneu.edu.ua

ДАВИДЕНКО Микола

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: mykola.davydenko1@kneu.ua

ОНАНЧЕНКО Олександр

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: oleksandr.onanchenko@kneu.ua

У статті узагальнено концептуальні засади формування конкурентної стратегії, за результатами дослідження уточнено визначення конкурентної стратегії бізнес-організації, як економічної категорії та ідентифіковано її специфічні ознаки. Обґрунтовано, що ефективна конкурентна стратегія повинна відображати особливості управлінського мислення та розуміння бізнесу, а також характер реагування бізнес-організації на зміни факторів зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування. У відповідності до цього запропоновано типологію управлінських підходів до формування конкурентної стратегії (реактивний, активний та проактивний) й визначено ключові характеристики кожного підходу.

Наведено особливості базових стратегій конкуренції, доповнено ризики та обмеження їх реалізації в контексті діяльності сучасних бізнес-організацій. Розглянуто сутність гібридних конкурентних стратегій та узагальнено ключові фактори успіху для їх впровадження. За підсумками дослідження визначено, що вибір того чи іншого типу конкурентної стратегії залежить від специфіки галузі й стадії її життєвого циклу, рівня інтенсивності конкуренції, поточної ринкової позиції, наявних ресурсів, компетенцій та стратегічних цілей бізнес-організації, а також від типу управлінського мислення та характеру реагування компанії на зміни у середовищі функціонування.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, стійка конкурентна перевага, бізнес-організація, бізнес-середовище, управління конкурентоспроможністю.

CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGING THE FORMATION OF A COMPETITIVE STRATEGY OF AN ENTERPRISE AND PRACTICAL ASPECTS OF THEIR APPLICATION IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

LAZARENKO Yuliia, DAVYDENKO Mykola, ONANCHENKO Oleksandr

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The paper summarizes the conceptual framework for the formation of a competitive strategy, and based on the results of the study, clarifies the definition of a competitive strategy of a business organization as an economic category and identifies its specific features. It is substantiated that an effective competitive strategy should reflect the peculiarities of managerial mindset and understanding of business, as well as the nature of the business organization's response to changes in the factors of the external and internal environment. Accordingly, a typology of managerial approaches to the formation of a competitive strategy (reactive, active and proactive) is developed and the key characteristics of each approach are identified.

The features of generic competitive strategies are outlined, and the risks and limitations of their implementation in the context of modern business organizations are supplemented. The essence of hybrid competitive strategies is considered and the key success factors for their implementation are summarized. Based on the findings of the study it can be concluded that the choice of a particular type of competitive strategy depends on the specifics of the industry and the stage of its life cycle, the level of competition intensity, current market position, available resources, competencies and strategic goals of an organization, as well as the type of managerial mindset and the way the company responds to changes in the business environment.

Keywords: strategy, competitive strategy, competitiveness, sustainable competitive advantage, business organization, business environment, competitiveness management.

ЛАЗАРЕНКО, Ю., ДАВИДЕНКО, М., & ОНАНЧЕНКО, О. (2024). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

LAZARENKO, Y., DAVYDENKO, M., & ONANCHENKO, O. (2024). CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGING THE FORMATION OF A COMPETITIVE STRATEGY OF AN ENTERPRISE AND PRACTICAL ASPECTS OF

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Конкурентні стратегії є фундаментальним аспектом стратегічного управління, важливість розробки й ефективного запровадження яких обумовлена сучасними викликами бізнес-середовища, глобалізацією ринків та зростанням інтенсивності конкуренції. Успішне конкурентне позиціонування допомагає підприємствам обґрунтовано визначати джерела конкурентних переваг і цінність своєї продукції або послуг для споживачів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, дозволяючи компаніям не лише адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, але й за певних обставин активно долучатися до формування цих умов на свою користь. Використання наукових методів і підходів у формуванні конкурентних стратегій дає можливість управлінням детальніше аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни та розробляти проєкти й гнучкі стратегічні ініціативи, які враховують потенційні ризики та можливості. Це обумовлює актуальність обраної теми дослідження та її практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання стратегічного управління конкурентоспроможністю, у тому числі теоретичні й практичні аспекти розроблення, вибору та імплементації конкурентних стратегій висвітлювали численні науковці, управлінці й бізнес-консультанти, як за кордоном, так і в Україні. Значний внесок у розвиток концептуальних засад формування конкурентних стратегій зробили І. Ансофф, М. Портер [1], А.Д. Літл, О.В. Ареф'єва [2], Т.В. Гринько [3], І.О. Кузнецова [4], Т.І. Лепейко [5], І.О. Ступак [6], З.Є. Шершньова [7] та інші дослідники.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну теоретико-методичну базу за проблематикою дослідження, окремі питання формування конкурентних стратегій бізнес-організацій та специфіка їх імплементації із урахуванням викликів динамічного ринкового середовища залишаються недостатньо вивченими. За сучасних умов посилення інтенсивності конкурентної боротьби, нестабільності та непередбачуваності економічного середовища, український бізнес стикається з труднощами стратегічного планування. З огляду на це актуально постають питання утримання наявних й створення нових конкурентних переваг, ефективним засобом формування яких є активні стратегії конкурентної поведінки. Отже, окремі аспекти, пов'язані з факторами та умовами, які слід враховувати при формулюванні й реалізації конкурентних стратегій, спрямованих на досягнення цілей компанії відповідно до вимог нових економічних реалій, потребують подальшого розгляду.

Формулювання цілей статті

Основною метою статті є аналіз концептуальних засад формування конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Дослідження спрямоване на поглиблення розуміння управлінських підходів до розроблення базових й гібридних стратегій конкуренції, ризиків та обмежень їх реалізації, а також ідентифікацію ключових факторів успіху для їх впровадження.

Виклад основного матеріалу

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем непередбачуваності, турбулентності та нестабільності, що значно ускладнює процеси прийняття рішень, пов'язаних з питаннями забезпечення успішного функціонування організацій у всіх секторах економіки. Динамічний розвиток технологій, зміни у споживчих уподобаннях й умовах ведення бізнесу, а також економічні коливання вимагають від компаній гнучкості та спроможності швидко адаптуватися до викликів ринку. Це створює потребу в розробці й імплементації конкурентних стратегій, здатних забезпечити бізнес-організаціям перевагу на ринку в умовах нових економічних реалій. Ефективне конкурентне позиціонування дозволяє підприємствам досягати стійких конкурентних переваг, що є ключовим для їх успіху, зростання та розвитку у довгостроковій перспективі, саме це обумовлює актуальність обраної теми дослідження і її практичну значущість.

Аналіз наукової літератури дозволяє ідентифікувати різні концептуальні підходи до розуміння сутності конкурентної стратегії. Трагування змісту даної категорії здійснює вплив на вибір відповідного інструментарію для її формування. Так, можна виокремити декілька ключових підходів до концептуалізації конкурентної стратегії бізнес-організації (таблиця 1).

Перший підхід визначає конкурентну стратегію, як інструмент планування, що передбачає створення довгострокового плану дій та відповідних заходів для досягнення встановлених цілей бізнес-організації в частині підтримки й підвищення наявного рівня конкурентоспроможності й посилення ринкової позиції. У цьому контексті стратегія описує, яким чином підприємство планує взаємодіяти з суб'єктами ринкового оточення, якими будуть основні напрямки та конкретні заходи щодо зростання на ринку та формування

конкурентних переваг серед інших бізнес-організацій. Другий підхід розглядає стратегію, як процес ринкового позиціонування, підкреслюючи важливість формування домінуючої позиції на ринку. З цієї перспективи бізнес-організація повинна визначити свою нішу на ринку з метою фокусування на створенні унікальної споживчої цінності. Згідно третього підходу стратегію можна розглядати, як спосіб отримання стійких конкурентних переваг, отже її розробка передбачає аналіз стратегічного потенціалу підприємства, визначення ключових компетенцій, за якими воно займає сильну позицію на ринку, дослідження наявних конкурентних переваг компанії та можливостей й резервів для формування нових. Четвертий підхід описує стратегію, як комплексний програмний документ, що акцентує увагу на виборі ринків збуту, підходу до процесу ціноутворення й пошуку ефективних каналів реалізації продукції (послуг). Важливо враховувати, що конкурентна стратегія має постійно адаптуватися до змін факторів ринкового оточення і, відповідно, піддаватися періодичному моніторингу й перегляду під час діяльності бізнес-організації. Підхід до розуміння конкурентної стратегії, як системи стратегічних ініціатив, підкреслює важливість урахування взаємопов'язаності елементів, які слід брати до уваги в процесі формування конкурентної стратегії, а саме таких складових діяльності компанії, як фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, персонал, інновації та технології тощо.

Таблиця 1

Концептуальні підходи до визначення сутності категорії «конкурентна стратегія»

№	Підхід	Визначення категорії
1.	Довгостроковий плановий документ	План досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг, плановий комплекс взаємопов'язаних заходів, орієнтованих на довгострокову перспективу, що формується з урахуванням стратегічного потенціалу підприємства, конкурентних сил і структури його ринкового оточення, та спрямовується на досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.
2.	Процес ринкового позиціонування	Процес систематичного планування та реалізації проєктів та заходів, спрямованих на залучення клієнтів, протистояння конкурентним тискам і посилення ринкової позиції підприємства.
3.	Спосіб досягнення конкурентних переваг	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг за рахунок впровадження заходів конкурентної боротьби, задоволення мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти, на підставі надання унікальної цінності.
4.	Комплексна програма дій	Комплексна програма дій, що охоплює рішення, орієнтовані на аналіз і вибір ринків збуту, виробництво продукції (робіт, послуг) для відповідного ринку, встановлення цін і способів реалізації.
5.	Система стратегічних ініціатив для досягнення цілей конкурентної боротьби	Система стратегічних ініціатив, спрямованих на досягнення поставлених цілей конкурентної боротьби, сформованих із урахуванням особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування; сукупність взаємопов'язаних складових елементів, об'єднаних спільною метою – забезпечення підтримки наявних і створення нових стійких конкурентних переваг.

Джерело: складено на основі [1; 4-11]

Отже, узагальнюючи розглянуті концептуальні підходи можна зробити висновок про те, що конкурентна стратегія, як комплексна категорія визначає, яким чином організація буде конкурувати в своєму бізнес-сегменті або в цілому на ринку. У контексті практичної реалізації це поняття охоплює широкий спектр різних видів діяльності, від визначення стану та тенденцій цільового ринку до розробки конкретних тактик і контролю реалізації заходів, спрямованих на здобуття конкурентних переваг. Серед специфічних особливостей, властивих конкурентній стратегії бізнес-організації, варто виокремити такі: спрямованість на утримання наявних та створення нових довгострокових конкурентних переваг; застосування інструментів аналізу конкурентного оточення і моніторингу ринкових тенденцій для адаптації наявної стратегії до викликів ринку, гнучкого реагування на зміну факторів середовища функціонування; урахування ключових компетенцій компанії, аналіз її стратегічного потенціалу з метою виявлення можливостей для формування конкурентних переваг; урахування забезпеченості бізнес-організації достатніми потужностями для виробництва конкурентоспроможної продукції або надання послуг.

Саме конкурентна стратегія є підґрунтям для прийняття управлінських рішень й ресурсного планування та може забезпечити зростання частки ринку, а також підвищення прибутковості та стійкості бізнесу у довгостроковій перспективі. Варто зазначити, що стратегію також можна розглядати, як специфічну модель управлінського мислення, що включає в себе визначення цілей конкурентної боротьби, стратегічний аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування організації, виявлення наявних конкурентних переваг, а також пошук потенційних можливостей для створення нових переваг. У зв'язку з цим слід підкреслити, що конкурентна стратегія повинна відображати тип мислення та розуміння бізнесу, а не обмежуватися планом дій. Зміст стратегії у такому разі буде визначатися цінностями й типом мислення власників та топ-менеджерів бізнес-організації, що може бути бюрократичним (консервативним) або ж інноваційним (креативним).

Залежно від способу поведінки й домінуючого типу реакцій власників й представників топ-менеджменту бізнес-організації на зміни факторів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, може бути використаний один із трьох типів стратегічного мислення: реактивне, активне чи проактивне [12].

Реактивний тип управлінського підходу до формування конкурентної стратегії визначається більшою мірою реагуванням на зміни ринкової ситуації, ніж орієнтацією на активне систематичне планування та розробку стратегічних заходів. При реактивному підході бізнес-організація реагує на події і зміни, коли вони вже виникають, замість того, щоб передбачати їх і вчасно готуватися до відповідних викликів. За таких обставин конкурентна стратегія формується на підставі реакцій на зовнішні впливи та внутрішні обставини й не передбачає ретельного планування на довгострокову перспективу, адже концентрується на вирішенні нагальних проблем і реакції на поточні події. Такий підхід характеризується обмеженим стратегічним баченням, оскільки бізнес-організація фокусується на реагуванні на конкретні ситуації, що виникають в процесі функціонування. Це може призвести до втрати можливостей для розвитку або потенційних конкурентних переваг. Також бізнес-організація, що використовує реактивний підхід, може бути менш ефективною в питаннях управління ризиками, оскільки не завжди приділяє належну увагу розробці та аналізу можливих негативних сценаріїв. Реактивний підхід може бути виправданим у деяких кризових ситуаціях, проте зазвичай він обмежує здатність досягти сталого розвитку та стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі і вимагає більшої уваги до прогнозування в системі стратегічного управління.

Активний тип управлінського підходу до формування конкурентної стратегії передбачає систематичний та відкритий процес, в якому бізнес-організація активно впливає на свій розвиток та конкурентну позицію на ринку. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що бізнес-організація не тільки реагує на зміни у зовнішньому середовищі, але й активно впливає на них за рахунок розробки й реалізації заходів та ініціатив, спрямованих на досягнення цілей. Особлива роль в запровадженні активного підходу до формування стратегії належить таким функціям, як прогнозування та стратегічний аналіз: бізнес-організація систематично аналізує зміни в зовнішньому середовищі, включаючи ринкові та конкурентні тенденції, зміни у споживчому попиті, технологічні інновації та інші фактори, що є підґрунтям для створення конкурентних переваг. Способи досягнення конкурентних переваг можуть включати інноваційну складову, у тому числі за рахунок інвестицій в дослідження та розробки, розширення ринків збуту, розробку нових продуктів чи послуг, а також стратегічні партнерства. Також відмінною характеристикою підприємств, які запроваджують активний підхід до розробки конкурентної стратегії, є стратегічна адаптація: бізнес-організація відкрита до змін та з огляду на це може швидко пристосуватися до нових умов функціонування. Відповідно, за таких умов стратегія не є статичною програмою дій, заходів та ініціатив, а періодично переглядається та оновлюється відповідно до змін в конкурентному середовищі.

Проактивний тип управлінського підходу до розроблення конкурентної стратегії характеризується випереджаючою та передбачливою спрямованістю бізнес-організації на досягнення цілей конкурентної боротьби та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Цей підхід базується на переконанні, що зміни в бізнес-середовищі є необхідністю, і організація повинна бути активною в ініціації таких змін, а не лише пасивно реагувати на ситуаційні обставини. Компанії, що використовують проактивний тип поведінки, мінімізують ймовірність появи конкурентних ризиків шляхом застосування елементів проактивного аналізу, діагнозу, прогнозування та удосконалення [13]. Проактивне прогнозування передбачає сценарний підхід, що дає змогу підприємству визначити, яким чином можливо впливати на ринкові фактори з метою одержання бажаних результатів. Проактивне удосконалення, в свою чергу, забезпечує проведення необхідних заходів адаптивного характеру, спрямованих на збереження стратегічної гнучкості [13].

Ключові характеристики проактивного підходу до стратегічного управління охоплюють довгострокове планування: бізнес-організація активно визначає свої довгострокові цілі конкурентної боротьби, способи та заходи для досягнення цих цілей; підготовку до змін, оцінювання можливості й необхідності їх ініціації: проактивний підхід передбачає відслідковування та систематичний аналіз змін, що відбуваються в економічному, соціальному та технологічному середовищі; створення та впровадження інновацій: бізнес-організації активно інвестують у дослідження та розробку нових продуктів, послуг, технологій та процесів для підвищення своєї конкурентоспроможності; стратегічну гнучкість: є готовність переглядати та удосконалювати конкурентну стратегію, якщо це обумовлюється змінами факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Отже, проактивний підхід передбачає стратегічне бачення, гнучкість, адаптивність та готовність до швидких реакцій на зовнішні виклики, що в сукупності дозволяє бізнес-організації досягати стійкого розвитку, підтримувати й посилювати свою конкурентну позицію в умовах непередбачуваного бізнес-середовища.

Разом із тим, незважаючи на розглянуті переваги, застосування проактивного підходу до формування конкурентної стратегії може бути пов'язане з певними ризиками, до яких передусім належить ризик хибного розуміння майбутніх ринкових трендів або змін у поведінці споживачів, що може призвести до помилок при ухваленні рішень та у підсумку негативно вплинути на фінансовий стан компанії.

Основні характеристики зазначених управлінських підходів узагальнено в таблиці 2.

Типи управлінських підходів до формування конкурентної стратегії та їх ключові характеристики

Тип підходу	Характеристики
Реактивний	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Пасивний характер конкурентної поведінки: ухвалення рішень, як відповідь на конкретні виклики, пов'язані з діями конкурентів або іншими змінами бізнес-середовища. ▪ Відсутність довгострокового плану досягнення цілей конкурентної боротьби та здобуття стійких конкурентних переваг. ▪ Обмежене стратегічне бачення, фокусування на реагуванні на ситуаційні обставини в короткостроковій перспективі.
Активний	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Активний характер конкурентної поведінки: рішення щодо управління конкурентоспроможністю ухвалюються з орієнтацією на досягнення цілей бізнес-організації у довгостроковій перспективі. ▪ Використання методів прогнозування та інструментів стратегічного аналізу: бізнес-організація систематично досліджує зміни в зовнішньому середовищі, що є підґрунтям для створення конкурентних переваг. ▪ Стратегічна адаптація, швидке пристосування до змін, періодичний перегляд комплексу стратегічних ініціатив і їх оновлення відповідно до умов конкурентного оточення.
Проактивний	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проактивний характер конкурентної поведінки: розробка та реалізація заходів для створення стійких конкурентних переваг та впливу на ринкове середовище шляхом активного використання наявних стратегічних ресурсів і компетенцій. ▪ Використання інструментів проактивного аналізу, діагнозу, прогнозування та удосконалення з метою моделювання стратегічної конкурентної поведінки. ▪ Стратегічне бачення, визначення довгострокових цілей конкурентної боротьби, розробка способів та заходів для їх досягнення з урахуванням динамічних організаційних здібностей. ▪ Відслідковування та систематичний аналіз змін, що відбуваються в бізнес-середовищі. ▪ Стратегічна гнучкість: готовність оновлювати й удосконалити стратегію, якщо це вимагається змінами зовнішніх або внутрішніх факторів середовища функціонування, спроможність адаптувати наявну стратегію для використання нових ринкових можливостей.

Джерело: складено на основі [2-3; 12-14]

До ключових факторів, які слід брати до уваги, обираючи управлінський підхід до формування конкурентної стратегії, варто віднести такі [15]:

- динаміка галузі: управління конкурентоспроможністю бізнес-організації, що функціонує в межах галузі, яка швидко розвивається, може потребувати проактивного підходу, тоді як бізнеси, які працюють в стабільних галузях, можуть використовувати реактивний підхід;
- доступність ресурсів: проактивний підхід зазвичай вимагає залучення більшого обсягу ресурсів, особливо на початковому етапі;
- ставлення до ризику: реалізація проактивного підходу пов'язана з вищим ризиком через невизначеність точного прогнозування майбутніх тенденцій зміни бізнес-середовища. Підприємства, які мають достатні резерви для протистояння потенційним втратам, можуть орієнтуватися на проактивний підхід, тоді як інші можуть віддати перевагу реактивному підходу;
- бізнес-цілі: довгострокові цілі бізнесу також можуть визначати підхід до формування конкурентної стратегії. Якщо компанія прагне бути лідером ринку, проактивний підхід, як правило, є більш доцільним. Якщо ж прийнятною є стратегія послідовника, що передбачає слідування за лідером і використання вже існуючого ринкового досвіду, можна обрати реактивний підхід.

У науковій літературі досліджуються різні види конкурентної поведінки бізнес-організацій. Основоположником сучасного розуміння конкурентних стратегій М. Портером визначено такі базові конкурентні стратегії, як лідерство за витратами, диференціація та фокусування [1]. Стратегія лідерства за витратами базується на принципі виробництва товарів або послуг з мінімально можливими витратами. Це досягається за рахунок ефективності операцій, масштабу виробництва, домінування над постачальниками та раціонального розподілу ресурсів, що дозволяє встановлювати нижчі ціни для споживачів, зберігаючи при цьому прибутковість. Сучасним прикладом компанії, яка успішно застосовує стратегію лідерства за витратами, можна вважати «Walmart», одну з найбільших світових роздрібних торгових мереж, діяльність якої характеризується ефективною логістикою та великими обсягами закупівель [16]. Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної цінності продукту або послуги, яка відрізняє їх від конкурентів. Це може включати інновації, особливий дизайн, якість, брендинг або рівень обслуговування. Мета застосування такої стратегії – створити у споживача враження унікальності, що виправдовує вищу ціну. Прикладом бізнес-організації, яка застосовує дану стратегію, може вважатися американська технологічна компанія «Apple Inc.», що відома інноваційними продуктами, такими як iPhone, iPad, Mac, Apple Watch і Apple TV, а також послугами, включно з Apple Music і App Store [17]. Стратегія фокусування полягає у зосередженні зусиль компанії на обслуговуванні конкретного сегменту ринку, ніші або групи споживачів. Ця стратегія передбачає адаптацію продуктів або послуг для задоволення унікальних потреб та вимог цієї конкретної цільової аудиторії. Прикладом практичного застосування цього виду стратегії може бути діяльність компанії «Tiffany & Co», яка зосереджується на ексклюзивному дизайні виробів й орієнтується на споживачів преміум-сегменту ринку, надаючи особливу увагу якості та брендовому досвіду [18].

Успішна імплементація кожної із зазначених базових конкурентних стратегій вимагає від бізнес-організацій певних відмінностей в управлінських підходах, наявності різних компетентностей та ресурсів і

може бути більш або менш ризикованою в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів. Так, реалізація стратегії лідерства за витратами потребує чіткого налагодження операційних процесів у тому числі великомасштабного виробництва з орієнтацією на мінімальну собівартість. При цьому потенційними ризиками такої стратегії можна вважати втрату ринкової позиції компанії у випадку запровадження конкурентами інноваційних рішень або бізнес-моделей та можливе запізнення з реакцією на зміни запитів ринку внаслідок надмірної уваги до поточних питань оптимізації витрат. Ефективне застосування стратегії диференціації передбачає, як правило, значні обсяги інвестицій в інноваційну діяльність компанії, у тому числі за напрямом досліджень та розробок (R&D), а також необхідність підтримувати високий рівень маркетингу та брендингу й здійснювати постійний моніторинг споживчих уподобань. При цьому компанії, які реалізують дану стратегію, ризикують зіштовхнутися з проблемою імітації окремих споживчих характеристик конкурентами, що може нівелювати для споживачів різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі). Запровадження стратегії фокусування передбачає, в свою чергу, необхідність проведення ґрунтовного аналізу цільового сегменту (ринкової ніші), а також врахування можливостей адаптації продукції або послуг під потреби конкретної споживчої аудиторії, що може вимагати змін в операційній та управлінській підсистемах. Реалізація стратегії фокусування може супроводжуватися такими ризиками, як зміна потреб, запитів, переваг або уподобань представників ринкового сегменту (споживчої аудиторії), ризик конкуренції з більш потужними компаніями, які можуть потенційно увійти в ринкову нішу, а також скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку (потенційна втрата споживачів).

Як відповідь на зазначені ризики й обмеження, у сучасному бізнес-середовищі застосовуються гібридні стратегії, у межах яких комбінуються елементи базових конкурентних стратегій. Наприклад, гібридні стратегії можуть інтегрувати лідерство у контролі за витратами з елементами стратегії диференціації, таким чином організації отримують можливість сформулювати конкурентні переваги через підвищення якості, посилення гнучкості й адаптивності, запровадження інноваційних рішень, скорочення часу доставки продукції та зниження витрат. Запровадження гібридних стратегій дозволяє компаніям відповідати на стратегічні зміни та вимоги ринку краще, ніж при імplementації традиційних стратегій, адже базові стратегії М. Портера зосереджуються лише на одному типі конкурентної поведінки. Переваги реалізації гібридних стратегій у сучасному бізнес-контексті включають вищу стратегічну ефективність, більш повне задоволення потреб клієнтів, менший ризик спеціалізації та швидшу адаптацію до зовнішнього середовища [19]. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість і здатність виживати в нестабільних умовах. Гібридні стратегії, які використовують компанії, комбінуючи переваги низьких витрат та диференціації, дозволяють їм бути більш гнучкими та ефективно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, одночасно досягаючи високої якості та продуктивності, а також відповідати на зростаючі очікування споживачів та залишатися конкурентоспроможними в умовах глобалізації та мінливих умов ринкового середовища.

Сучасними прикладами використання гібридних стратегій може бути досвід таких компаній, як «ІКЕА», «Loreal», «Netflix», «Toyota», «Sony», «Canon» та інших, практика яких демонструє їхню здатність інтегрувати переваги низьких витрат та диференціації для досягнення вищих показників продуктивності порівняно з тими бізнес-організаціями, які використовують виключно базові стратегії. Два основних підходи до розроблення гібридних стратегій включають послідовний або «випереджаючий» підхід, за якого компанії зосереджуються спочатку на одному стратегічному варіанті, а потім – на іншому, а також так званий «одночасний» підхід, в основі якого лежить ідея одночасного генерування переваг різних стратегій [20]. Прикладом першого підходу може бути ситуація, за якої інноваційна компанія на етапі розвитку бізнесу обирає напрямок диференціації, під час якого вона створює й забезпечує реалізацію нового або значно удосконаленого продукту, який пропонує споживчу цінність для клієнтів і, відповідно, може бути реалізований за вищою ціною. Проте якщо на ринку з'являться потужні конкуренти, компанія може за рахунок стандартизації продуктів і процесів здійснити перехід до досягнення лідерства за витратами, що дозволить їй зберегти свою конкурентну позицію. Одним із способів реалізації другого підходу, який орієнтований на отримання переваг у витратах і диференціації одночасно, є масова кастомізація, тобто виробництво товарів із заздалегідь передбаченою індивідуальною можливістю змінити їх окремі характеристики із урахуванням побажань конкретних споживачів. За умов концепції масової кастомізації основа виробу створюється на масовому виробництві, а потім модифікується під вимоги конкретного клієнта.

Ключовими факторами успіху для впровадження гібридних стратегій є наявний інноваційний потенціал та високий рівень інноваційної спроможності, чітка орієнтація на потреби клієнтів, здатність компанії до швидкої адаптації до змін в середовищі, орієнтація на набуття нових знань і навичок для досягнення стратегічних цілей. Крім того, так само, як і базові конкурентні стратегії, гібридні стратегії вимагають від компанії ухвалення послідовних стратегічних рішень щодо досягнення конкурентних переваг і відповідного розподілу ресурсів й врахування наявних можливостей.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших напрацювань у даному напрямі

Як підсумок варто зазначити, що ефективна реалізація конкурентної стратегії передбачає розробку й реалізацію управлінських рішень щодо способу ведення бізнесу й джерел конкурентних переваг, а також

грунтовний стратегічний аналіз з метою ідентифікації сильних сторін та напрямів використання можливостей ринку. Розробка конкурентної стратегії включає в себе дослідження факторів зовнішнього середовища та оцінювання внутрішнього потенціалу, формулювання цілей конкурентної боротьби, вибір стратегічних напрямів їх досягнення, а також деталізацію заходів, що мають бути здійснені у межах зазначених напрямів. Конкурентна стратегія має велике значення для ефективної діяльності компанії, оскільки дозволяє їй відповідати на виклики зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси, розвивати конкурентні переваги та досягати поставлених цілей. При цьому вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від специфіки галузі й стадії її життєвого циклу, рівня інтенсивності конкуренції, наявних ресурсів й компетенцій компанії, а також від її стратегічних цілей та поточної ринкової позиції. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення системи критеріїв обґрунтування вибору відповідного типу конкурентної стратегії бізнес-організації, а також удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності її імплементації, що з управлінської точки зору дозволить створити підґрунтя для підвищення якості стратегічних програм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Література

1. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. 2020. К.: Вид-во «Наш Формат», 424 с.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (Дата звернення: 21.03.2024).
3. Гринько Т.В., Гвінішвілі Т.З., Рябук К.П. Особливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 67-72.
4. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120.
5. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64-69.
6. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249-254.
7. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2 (2). С. 99-103.
8. Fedirko, H. Competition Strategy of Company's: Theoretical Aspect and Practical Importance. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2021. № 18. С. 159-164.
9. Воронюк Т.А. Визначення факторів, що впливають на зміцнення конкурентних позицій міні-кав'ярень. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 83-86.
10. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86-93.
11. Гуляєва Н.М., Бідюк А.М. Конкурентні стратегії закладів вищої освіти. *Економічний вісник університету «ДВНЗ Переяслав Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди»*. 2018. Вип. 37 (1). С. 12-19.
12. Мацур Я.В. Теоретичні аспекти розробки й імплементації стратегії економічного розвитку бізнес-організації. Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2023. С. 37-40.
13. Гуржій Н.М. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 2. С. 57-66.
14. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія / Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко. К. : КНЕУ, 2015. 231, [1] с.
15. Strategic Advisor Board. Proactive Vs Reactive Growth Strategies: What Suits Your Business Best? URL: <https://www.strategicadvisorboard.com/blog-posts/proactive-vs-reactive-growth-strategies-what-suits-your-business-best> (Accessed: 12.05.2024)
16. Ferguson, E. Walmart's Generic Competitive Strategy & Growth Strategies. URL: <https://panmore.com/walmart-generic-competitive-strategy-intensive-growth-strategies> (Accessed: 10.03.2024)
17. Meyer, P. Apple's Competitive Strategy & Growth Strategies. URL: <https://panmore.com/apple-inc-generic-strategy-intensive-growth-strategies> (Accessed: 21.03.2024)
18. Danziger, P. Six Strategies Tiffany Will Use For Long-Term Growth. URL: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/06/06/six-strategies-tiffany-will-use-for-long-term-growth> (Accessed: 22.03.2024)
19. Янковой, Р.В. Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 32-36.

20. Tischner, G. Generic competitive strategies were yesterday. Successful companies now pursue hybrid strategies. URL: <https://www.evolutionizer.com/en-blog/hybrid-competitive-strategies> (Accessed: 19.03.2024)

References

1. Porter, M. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. 2020. K.: Nash Format Publishing House, 424 p.
2. Arefieva O., Piletska S., Listrova M. Formation of the competitive strategy of the enterprise in the system of anti-crisis management. *Economy and society*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (Accessed: 21.03.2024).
3. Hrynko T.V., Gviniashvili T.Z., Ryabuk K.P. Features of the implementation of the strategic management system at the enterprise in the context of the COVID-19 pandemic. *Black Sea Economic Studies*. 2021. Issue 70. P. 67-72.
4. Kuznetsova I.O., Gorbatyuk V.V. Modern approaches to the formation of a competitive strategy of the enterprise. *Bulletin of Socio-Economic Research: a collection of scientific papers. Odesa: Odesa National Economic University*. 2020. № 3-4 (74-75). P. 109-120.
5. Lepeyko T.I., Kipa D.V. Mechanism of formation of competitive strategy of the enterprise. *Academic review*. 2014. № 2 (41). P. 64-69.
6. Stupak I.O. Competitive strategies as a managerial category. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of Economics and Management*. 2010. № 684. P. 249-254.
7. Shershnyova Z.E. Complex strategies in the strategic development of integrated corporate structures. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2017. № 2 (2). P. 99-103.
8. Fedirko, H. Competition Strategy of Company's: Theoretical Aspect and Practical Importance. *Economic Bulletin of NTUU "KPI": collection of scientific papers*. 2021. № 18. P. 159-164.
9. Voroniuk T.A. Determination of factors influencing the strengthening of competitive positions of mini-cafes. *Black Sea Economic Studies*. 2017. Issue 22. P. 83-86.
10. Smoleniuk P.S. Substantiation of the competitive strategy of enterprises. *Innovative economy*. 2012. № 29. P. 86-93.
11. Gulyayeva N.M., Bidyuk A.M. Competitive strategies of higher education institutions. *Economic Bulletin of the University "Pereiaslav Khmelnytskyi Hryhorii Skovoroda State Pedagogical University"*. 2018. Issue 37 (1). P. 12-19.
12. Matsur Y.V. Theoretical aspects of the development and implementation of the strategy of economic development of a business organization. Management: challenges and prospects: Collection of materials of the IV International Student Scientific and Practical Conference. K.: KNEU, 2023. P. 37-40.
13. Gurzhiy N.M. Mechanism of proactive management of strategic marketing sustainability. *Bulletin of Odesa National University. Economics*. 2013. Vol. 18, Issue 2, P. 57-66.
14. Enterprise Development: Strategic Intentions, Risks and Efficiency: a collective monograph / G.O. Shvydanenko, K.S. Boychenko. K.: KNEU, 2015. 231, [1] p.
15. Strategic Advisor Board. Proactive Vs Reactive Growth Strategies: What Suits Your Business Best? URL: <https://www.strategicadvisorboard.com/blog-posts/proactive-vs-reactive-growth-strategies-what-suits-your-business-best> (Accessed: 12.05.2024)
16. Ferguson, E. Walmart's Generic Competitive Strategy & Growth Strategies. URL: <https://panmore.com/walmart-generic-competitive-strategy-intensive-growth-strategies> (Accessed: 10.03.2024)
17. Meyer, P. Apple's Competitive Strategy & Growth Strategies. URL: <https://panmore.com/apple-inc-generic-strategy-intensive-growth-strategies> (Accessed: 21.03.2024)
18. Danziger, P. Six Strategies Tiffany Will Use For Long-Term Growth. URL: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/06/06/six-strategies-tiffany-will-use-for-long-term-growth> (Accessed: 22.03.2024)
19. Yankovoy, R.V. The role of hybrid strategy in the process of innovative strategizing. *Economics, management and administration*. 2023. № 2. P. 32-36.
20. Tischner, G. Generic competitive strategies were yesterday. Successful companies now pursue hybrid strategies. URL: <https://www.evolutionizer.com/en-blog/hybrid-competitive-strategies> (Accessed: 19.03.2024)