

## ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ» ТА ЇЇ МІСЦЕ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ІЄРАРХІЇ СТРАТЕГІЙ

Божидай Ірина Ігорівна

*Харківський національний університет будівництва та архітектури,  
аспірантка кафедри економіки, Україна*

---

**Анотація.** Визначення ефективної конкурентної стратегії підприємства, встановлення цілей та їх досягнення при нестабільних умовах функціонування, з мінімізацією втрат є запорукою майбутнього успіху компанії в цілому. В даному світлі питання місця конкурентної стратегії в управлінській ієрархії є актуальним. У статті проведений аналіз визначення сутності понять «бізнес-стратегія», «ділова стратегія», «конкурентна стратегія», «стратегія конкуренції», їх відмінностей, сформовані власні трактування даних визначень. Наведена ієрархічна структура стратегій підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, ієрархія, конкурентна стратегія, бізнес-стратегія, управління підприємством.

---

### Вступ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного росту, а саме: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява нових прийомів та методів організації виробництва, скорочення життєвих циклів товарів. В наслідок даних умов успішною діяльністю може бути лише у тих підприємств, що можуть правильно обрати та розробити свою стратегію, яка дозволяє сконцентруватися на пріоритетних напрямках господарювання, використовувати гнучкі форми організації та управління виробничою діяльністю, ефективно використовувати наявні ресурси та свої досягненнями. Саме тому осмислення сутності та місця конкурентної стратегії у процесах управління підприємством, є особливо актуальними.

### Результати дослідження

Суттєвою особливістю побудови стратегії підприємства, що визначає її як багаторівневу структуру, є ієрархія організаційної побудови підприємства, яка зорієнтована на досягнення окреслених цілей. Слід відмітити схожість поглядів зарубіжних та вітчизняних науковців щодо ієрархічної побудови стратегічного управління підприємств.

Звертаючись до спроб структуризації стратегічного управління, відмітимо напрацювання П. Г. Клівець, яка за рівнем управління виділяє корпоративну (портфельну), ділову (бізнес-стратегію), функціональну (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційну (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії [1, с. 154].

Вчені С. Б. Довбня та співавтори [3] загострюють увагу на об'єкті, до якого розробляється певний ієрархічний рівень: так корпоративна стратегія відноситься до всього підприємства; конкурентні – до окремої сфери діяльності чи бізнес-напрямку; функціональні стратегії – для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства; операційні – для визначення принципів управління певними процесами

Відомі закордонні дослідники в сфері стратегічного управління А. А. Томпсон та Дж. Стрікленд запропонували піраміду розробки стратегій для однопрофільної (бізнес-стратегії, функціональні та операційні стратегії) та диверсифікованої (корпоративна, бізнес-стратегії, функціональні та операційні стратегії) компаній [2]. Цю ієрархічну систему стратегічного управління підтримує значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених [1-6].

Суперечності у поглядах в ієрархії стратегій виникають лише на так званому діловому – бізнес – конкурентному рівні. Автори С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько наводять наступне визначення: «Ділова (конкурентна) стратегія (бізнес-стратегія) відображає як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламувати і т. д. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції» [3, с. 37].

Але чи всі наведені поняття: «ділова стратегія», «конкурентна стратегія», «бізнес-стратегія» та «стратегія конкуренції» є синонімами? Для визначення їх спорідненості та тотожності пропонується сформулювати узагальнені визначення та провести порівняння. Вчені А. Томпсон та Дж. Стрікленд [2] вважають, що конкурентна стратегія за масштабом більш вузька, аніж ділова. Так, ділова стратегія відповідає за проведення конкурентної боротьби, відображає функціональні стратегії, наміри керівництва за різних умов в галузі, вирішення стратегічних проблем. В той час, як плани щодо ведення конкурентної боротьби та задоволення споживачів, надання їм додаткових цінностей є прерогативою конкурентної стратегії.

Поняття бізнес-стратегія та ділова стратегія вживаються науковцями одночасно, без будь-якого їх розмежування, тому ці визначення є синонімічними, а їх тлумачення наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Визначення поняття «ділова (бізнес) стратегія» підприємства вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
Томпсон А., Стрікленд Дж. [7, с. 80]	... комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної та довготривалої конкурентної позиції підрозділу. Це розроблений менеджментом план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності.
Карлоф Б. [4, с. 148].	... являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Ціль стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, котрі забезпечать компанії високу рентабельність

Продовження табл. 1

Автор	Визначення
Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. [8, с. 302]	... план управління окремою сферою діяльності компанії. Складається з ряду підходів і напрямів, розроблених керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності; концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завойовувати сильні довгострокові конкурентні позиції.
Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дайнека О. Г., Позднякова П. О. [5, с. 37]	... стратегія забезпечення довготривалих конкурентних переваг господарчого підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку, кому саме і по яким цінам буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде досягати перемоги в конкурентній боротьбі та ін.
Мізюк Б. М. [6, с. 65]	... тип управління окремою сферою діяльності компанії. Включає ряд підходів і напрямів, розроблених керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.
Клівець Н. Г. [1, с. 169]	... розробляють на рівні господарського підрозділу для забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Здебільшого вона втілюється в бізнес-планах і визначає зміст і методи роботи підприємства на конкретному товарному ринку: кому і за якими цінами воно продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі тощо.

Майже всі трактовки даного поняття вказують на управління на рівні підрозділу або ж окремою сферою діяльності. Лише Карлоф Б. [4, с. 148] наводить визначення, яке можливо застосувати як до бізнес-стратегії, так і до конкурентної, або ж навіть загальної (корпоративної). Слід також відмітити, що за головну ціль він визнає досягнення високої рентабельності підприємством, що за сучасних ринкових умов господарювання, не є єдиним оптимальним варіантом політики підприємства.

Узагальнюючи, ділова або бізнес-стратегія – це тип управління окремим господарським підрозділом компанії, метою якого є забезпечення довготривалих конкурентних переваг.

Визначившись із розумінням ділової (бізнес-стратегії), перейдемо до дефініції категорії «конкурентна стратегія». Правильне трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства» є основою для її ефективної розробки та впровадження, іншими словами – це запорука плідної роботи підприємства в сучасних швидкозмінних та складних умовах функціонування. Відмітимо, що Клівець П. Г. виокремлює конкурентні стратегії не як рівень управління, а як позицію в галузі, ринковому сегменті [1, с. 155].

Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»

Автор	Визначення
Портер М. [9, с. 25]	... направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
Хемел Г., Прахалад С. [10]	... полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.
Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. [11, с. 5]	... це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності.
Булах І. В. [12, с. 25]	... це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.
Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [13, с. 271]	... формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
Ступак І. О. [14, с. 253]	... це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
Смоленюк П. С. [15, с. 92]	... це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Кулиняк Ю. І. [16, с. 93]	... це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
Нефедова О. Г. [17, с. 118]	... це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
Махмудов Х. З. [18, с. 182]	... це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу.
Ковальська Ю. Г. [19, с. 10]	... це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.
Яців І. Б. [20, с. 127]	... комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг.

Аналізуючи визначення, приведені в табл. 2, відзначимо, що М. Портер [9] робить акцент у понятті «конкурентна стратегія» саме на позицію підприємства, Г. Хемел, С. Прахалад [10] – на швидкість створення конкурентних переваг, то сучасні науковці в дане визначення включають більше змістовних елементів: 1) конкурентну позицію, 2) конкурентну перевагу, 3) конкурентоспроможність, 4) досягнення стратегічних цілей. Наведені вище визначення містять в собі один або декілька аспектів даного поняття.

Якщо узагальнити вище наведені визначення поняття, то маємо, що конкурентна стратегія – це довгостроковий [17] комплекс взаємопов'язаних заходів [11, 15, 18-20] направлений на забезпечення стійких конкурентних переваг [10-12, 14-16, 18-20], утримання вигідної міцної конкурентної позиції [9, 11, 16, 18] та забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності [11, 12, 17, 18]. Але, дане узагальнене визначення не відображає деяких досить вагомих аспектів, що можуть зробити обрану стратегію ефективною, перш за все – це можливості підприємства та динамічність (гнучкість, адаптивність), далі – ситуація на ринку або ж зовнішні фактори впливу та місце конкурентної стратегії в ієрархії стратегій.

Таким чином, автором пропонується наступне тлумачення конкурентної стратегії підприємства – це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.

Слід відмітити, що певні науковці [1, 5] з поняттям «ділова або бізнес-стратегія» вживають поняття «стратегія конкуренції», але це різні поняття. Жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами по всім комерційним характеристикам товару і засобам його просування на ринку. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегії, що в найбільшій мірі відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовує сильні сторони діяльності підприємства. Вона повинна бути спрямована на забезпечення переваг над конкурентами в довготривалій перспективі, що оцінюється в 3-5 років [21, с. 108].

Конкурентна стратегія формує конкурентну перевагу, яка, в той же час, надає можливість підприємству конкурувати та отримувати перемоги в даній боротьбі за завоювання та збереження пріоритетних позицій на ринку продовольства. Стратегія конкуренції – є вузькою категорією, яка визначає лише основні засоби досягнення цієї конкурентної переваги [11, с. 4].

Стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Таким чином, автор наголошує на необхідності виокремлення поняття «стратегія конкуренції» і погоджується з визначенням, що стратегія конкуренції є вузькою категорією, яка визначає лише основні засоби досягнення цієї конкурентної переваги [11].

Отже, можна стверджувати, що лише поняття «ділова» та «бізнес-стратегія» є тотожними, а поняття «ділова (бізнес)», «конкурентна» стратегія та «стратегія конкуренції» мають різне змістовне наповнення.

Таким чином, пропонується наступна структура ієрархії стратегій підприємства (рис. 1).

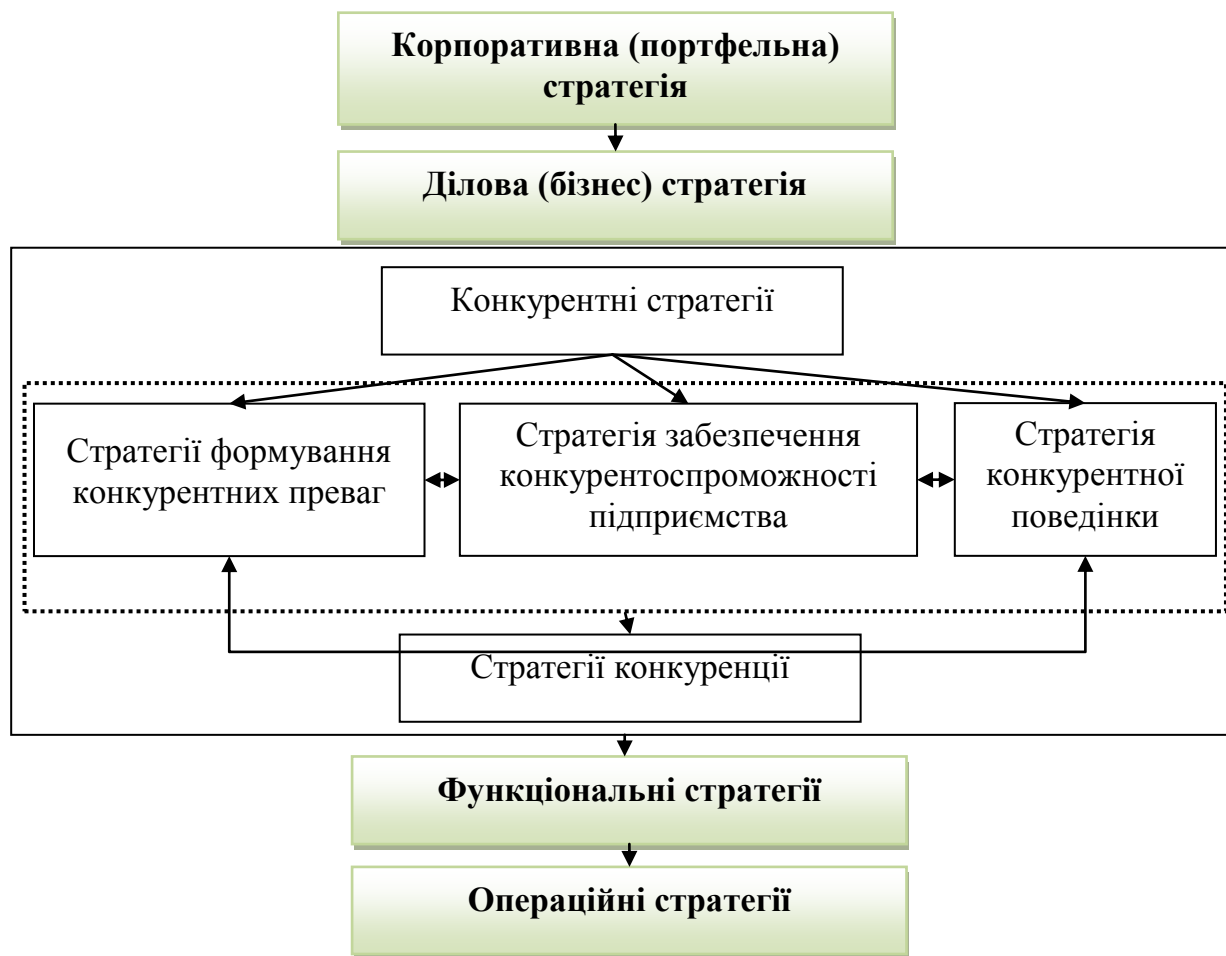


Рисунок 1 – Структура ієрархії стратегій підприємства  
(авторська розробка)

## Висновки

Поняття ділова та конкурентна стратегія мають різне змістовне значення. Бізнес (ділову) стратегію доцільно виокремлювати як рівень стратегічного управління, що ґрунтується на конкурентних стратегіях (комплексі заходів для досягнення конкурентних переваг), що в свою чергу спираються на стратегії конкуренції (засоби досягнення конкурентних переваг). Уточнено поняття «конкурентна стратегія» та відображено її місце в загальній ієрархічній структурі.

## Перелік використаних джерел

1. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Н. Г. Клівець. – Київ : Академвидав, 2007. – 320 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесловия В. А. Приписнов. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
5. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Ю. В. Соболев [та ін.]. – Харків : Олант, 2002. – 416 с.
6. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 544 с.
7. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 928 с.
8. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : УВП «ЕксОб, 2004. – 560 с.
9. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – N. Y. : Free Press, 1985. – 592 p.
10. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
11. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 3. – С. 3-7.
12. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. №2 (8). – С. 25–32.
13. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.
14. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 684. – С. 249-254.
15. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 86-93.
16. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісник Національного університету

«Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 714. – С. 87-95.

17. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 117-120.

18. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.

19. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2004. – 20 с.

20. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.

21. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.

© І. І. Божидай

#### **Порядок цитування:**

Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій [Електронний ресурс] : наукова стаття / І. І. Божидай // Траектория науки. – 2016. – № 1 (6). – 0,44 авт. арк. – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>. – Назва з екрана.

## **DEFINITION OF THE NOTION "COMPETITIVE STRATEGY" AND ITS PLACE IN THE MANAGEMENT HIERARCHY STRATEGIES**

Bozhiday Irina

*Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture,  
postgraduate student of the Department of Economics, Ukraine*

---

**Abstract.** Determination of an effective competitive strategy of the company, setting goals and achieving them in conditions of unstable operation, minimizing losses are the key to the future success of the company as a whole. In this light the issue of the place of competitive strategy in management hierarchy is relevant. The article analyses the definition of the nature of concepts “business strategy”, “competitive strategy”, “competition strategy” their differences, gives its own interpretation of these definitions. The hierarchical structure of an enterprise is presented.

**Keywords:** strategy, hierarchy, competition strategy, business strategy, management.

---

© I. Bozhiday