

УДК 339.137.2 : 005.21 : 005.334

КОВАЛЬ Н.В., канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет
NadiaKoval@gmail.com

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

Досліджено та узагальнено підходи науковців до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства», класифікації конкурентних стратегій за різними ознаками. Розкрито сутність основних видів конкурентних стратегій. Проаналізовані принципи та етапи формування конкурентної стратегії підприємства. Визначено критерії та чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії. Розглянуто особливості формування конкурентних стратегій підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, стратегічні альтернативи, невизначеність.

Постановка проблеми. Протягом останнього року спостерігалися досить значні зміни умов діяльності господарюючих суб'єктів. Падіння платоспроможного попиту призвело до зниження обсягів реалізації продукції підприємств та браку оборотних коштів; девальвація гривні, зростання темпів інфляції, обмеження доступу до кредитних ресурсів та високі відсоткові ставки зумовлюють дефіцит фінансових ресурсів для проведення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок, інвестування в реконструкцію і модернізацію виробництва, оновлення основних виробничих фондів.

Погіршення умов господарювання та посилення конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг актуалізує питання створення та зміцнення конкурентних переваг. Основою бізнесу стає наявність конкурентних стратегій підприємства, успішна реалізація яких дозволяє адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, максимально використовуючи його можливості та своєчасно долаючи загрози, що виникають з певною періодичністю [1, с. 32-33].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми формування і реалізації конкурентних стратегій господарюючих суб'єктів зробили такі вчені як Г. Азоєв, І. Анософф, В. Геєць, С. Кваша, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон, П. Саблук, А. Стрікленд, Р. Фатхутдінов та інші. Вітчизняні та зарубіжні науковці значну увагу приділяють класифікації конкурентних стратегій підприємств за певними ознаками, принципам розробки та методології формування конкурентних стратегій підприємств. Проте глибоке і всебічне вивчення наукових джерел з даної проблеми дозволило зробити висновок, що на сьогодні ряд положень щодо особливостей формування, зокрема вибору конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності та ризику, є недосконалими та потребують більш детального дослідження.

Метою дослідження було узагальнення теоретичних підходів до розробки конкурентних стратегій підприємств та вдосконалення процедури їх вибору в умовах невизначеності та ризику.

Матеріал та методика дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження слугували праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів щодо формування конкурентних стратегій підприємств. У процесі наукового дослідження було використано низку методів, серед яких ключовими є: узагальнення і порівняння, абстрактно-логічний, монографічний методи.

Результати досліджень та їх обговорення. Поняття «стратегія» походить від грецького слова *strategy* (*stratos* – військо і *ago* – веду). Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних науковців свідчить, що сьогодні в економічній літературі не існує єдиного визначення поняття «стратегія підприємства». Існуючі визначення відображають різне бачення її сутності і значення на сучасному етапі: від способу встановлення довгострокових цілей організації, детального плану, призначеного для забезпечення досягнення місії організації та її цілей, до набору дій щодо досягнення заданих показників діяльності.

Н. П. Прищепа та О. М. Гайдамака вважають, що стратегія – це система управління, яка забезпечує реалізацію довгострокових цілей підприємства, а її зміст має два значення: по-перше, формулювання цільової установки (стратегія результату) і, по-друге, визначення пріоритетної

моделі поведінки (стратегія процесу). При цьому у першому випадку йдеться про загальну стратегію підприємства, яка може бути лише одна і повинна відображати стратегічну мету господарського суб'єкта. Стратегій, як моделей поведінки підприємства, може бути кілька. Але у будь-якому випадку основне призначення стратегії – це спрямування зусиль усіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії та досягнення цілей організації [2, с. 91].

Розробка та реалізація стратегії є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації, посилення конкуренції, скорочення життєвого циклу товарів на більшості ринків.

Підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» подані в таблиці 1. Узагальнюючи відомі підходи, пропонуємо під конкурентною стратегією розуміти комплекс дій щодо планування та реалізації системи заходів, спрямованих на досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку.

Конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками (рис. 1). Слід зауважити, що підприємство може застосовувати різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів залежно від цілей, ринкової ситуації та наявних ресурсів.

І. Ф. Кошелупов вважає, що система конкурентних стратегій підприємства включає:

- стратегію надбання конкурентних переваг (мінімізація витрат, диференціація, фокусування);
- стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства – охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентоспроможності (товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, інтеграційна, інвестиційно-фінансова, соціальна, управлінська стратегії);

- стратегію конкурентної поведінки (наступальна, оборонна, коопераційна) [12, с. 92].

Розробка конкурентної стратегії, за М. Портером, полягає в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими мають бути його цілі і які засоби та дії знадобляться для досягнення цих цілей [13, с. 26].

Таблиця 1 – Визначення поняття «конкурентна стратегія організації» вітчизняними та зарубіжними науковцями

| Автор | Сутність поняття «конкурентна стратегія організації» |
|--------------------------------------|---|
| Г. Азоєв | «...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [3, с. 56]. |
| В. Аранчій, С. Зоря, А. Лантух | «...це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати 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» [4, с. 5]. |
| Є. Бельтюков, Л. Некрасова | «...основа конкурентної поведінки підприємства на ринку, що описує схему забезпечення переваг над конкурентами. 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» [5, с. 7]. |
| А. Дударь | «...спосіб довгострокових дій фірми в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціюванні продукту, проникненні на нові ринки з метою отримання конкурентних переваг» [6, с. 38]. |
| Ю. Іванов | «...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [7, с. 70]. |
| О. Нефедова | «...спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності (КС) чи його підвищення» [8, с. 118]. |
| П. Смоленюк | «...спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [9, с. 86]. |
| А. Томпсон, А. Стрікланд | «...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [10]. |
| І. Тюха | «...чітка послідовність розроблених кроків розвитку, спрямованих на освоєння стійкої конкурентної позиції перевершуючи досягнення підприємств-суперників та дозволяє протистояти силам, що визначають конкурентну боротьбу в галузі» [11, с. 141]. |
| Н. Коваль | «...комплекс дій щодо планування та реалізації системи заходів, спрямованих на досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку». |

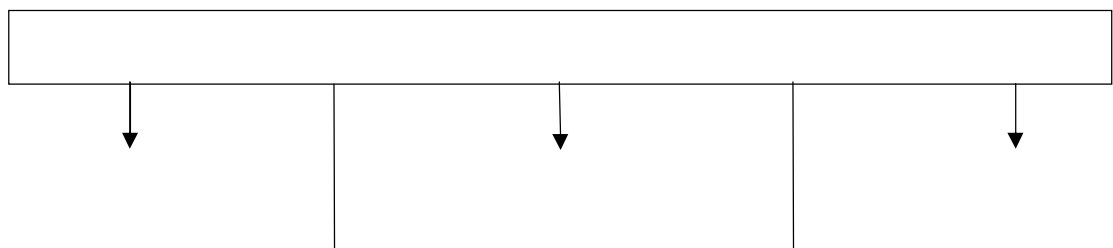




Рис. 1. Класифікація конкурентних стратегій підприємств.

Конкурентну стратегію організації слід розробляти з урахуванням таких головних принципів: цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення конкретних цілей); системність (урахування взаємозв'язків між окремими стратегіями); комплексність (урахування всіх чинників, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії); альтернативність (можливість вибору конкурентної стратегії з кількох); гнучкість (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища); реалістичність (визначені цілі мають бути досяжними); ефективність (досягнення поставлених цілей за умови використання визначеного обсягу ресурсів) [14].

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів: визначення інтенсивності галузевої конкуренції (розрахунок індексів Херфіндаля-Хіршмана та Розенблюта), визначення конкурентної позиції підприємств галузі (побудова матриць «конкурентного профілю», «зростання – частка ринку» БКГ, «привабливість – конкурентоспроможність» «McKinsey» – «General Electric», «галузева привабливість – конкурентоспроможність» «Shell» – DPM, фірми Arthur D. Little», «продукт – ринок» І. Ансоффа, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності обраних об'єктів, побудова рейтингів конкурентоспроможності підприємств тощо), аналіз динаміки галузі, сегментування ринку споживачів, аналіз потенціалу підприємства, SWOT-аналіз тощо.

С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко вважають, що процес розробки та реалізації конкурентної стратегії складається з наступних етапів: визначення мети, встановлення цілей та постановка завдань; аналіз зовнішнього середовища; дослідження внутрішнього середовища підприємства; оцінювання існуючої стратегії; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії; планування реалізації конкурентної стратегії; реалізація стратегічних рішень [15].

Одним із найважливіших етапів розробки конкурентної стратегії підприємства є її вибір, який необхідно робити на основі чітко визначених критеріїв. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення кількості та змісту критеріїв, що дають можливість оцінити ту чи іншу стратегічну альтернативу [16].

Згідно з новим тлумачним словником української мови, критерій – це «підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило, мірка» [17]. Критерії стратегічного вибору – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається [18].

На нашу думку, найбільш чітко критерії відбору стратегії сформульовані у [18], до них слід віднести:

- відповідність стратегії місії і цілям підприємства;
- відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам;

- загальна реалістичність виконання стратегії (наявність необхідних ресурсів; сумісність з внутрішньою організацією і культурою тощо);
- узгодженість стратегії: в часі; між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму; між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними [18].

Вважаємо, що наведений перелік критеріїв доречно доповнити наступними: відповідність стратегії інтересам власників та допустимий рівень ризику.

Під час вибору конкурентної стратегії з альтернативних варіантів слід пам'ятати, що стратегії для малих, середніх та великих господарюючих суб'єктів відрізняються.

Стратегії малих підприємств спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості. До основних стратегій малих підприємств відносять стратегії копіювання (випуск товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, у результаті цього, продається за вищими цінами), оптимального розміру (виробництво продукції малими партіями, щоб виграти у оперативності та гнучкості), участі в продукті великого підприємства (кооперація з великим підприємством), використання переваг великого підприємства (наприклад, шляхом франчайзингу).

Середні підприємства можуть обрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства: стратегія збереження (застосовується, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно); стратегія виходу за межі ніші (доцільно застосовувати, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні – мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару); стратегія лідерства у ніші (застосовують, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або стратегічна зона господарювання вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання); стратегія пошуку загарбника (спрямована на пошук великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку).

Стратегії для великих підприємств слід обирати на основі аналізу ключових факторів, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій [18, 19].

Також на вибір стратегії вирішальний вплив має стан галузі та конкурентна позиція в ній підприємства. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто обирати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства мають обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, дану галузь треба залишати, тобто обирати стратегію скорочення.

Слід зазначити, що значна кількість науковців наголошує, що процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства має супроводжуватись постійним моніторингом ринку, прогнозуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, аналізом дій конкурентів та своєчасним коригуванням стратегії відповідно до швидких змін конкурентного середовища [1, с. 35-36; 11, с. 145-146; 20].

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується значним рівнем невизначеності, який характеризується браком або повною відсутністю інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність підприємства [21]. В таких умовах запорукою створення успішної стратегії є оцінка ступеня невизначеності ситуації. Згідно з підходом, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey, існує чотири рівні невизначеності [22, с. 82]: достатньо прогнозоване майбутнє; майбутнє у вигляді низки альтернатив; майбутнє у вигляді «діапазону»; повна невизначеність майбутнього.

Для більшості вітчизняних галузей характерний другий або третій рівень невизначеності середовища. В таких умовах необхідно розробляти кілька сценаріїв розвитку подій і відслідковувати індикатори раннього попередження, щоб зробити висновок про тенденції змін і прийняти рішення про вибір стратегічної позиції та дій [23, с. 114].

Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства у змінних ринкових умовах пропонує О. Д. Нефедова, яка вважає, що вибір стратегії залежить від конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям підприємства, причин, що до неї призвели, і можливостей підприємства. Якщо досягнутий рівень конкурентоспроможності є прийнятним (оптимальним), слід обрати стратегію

«захисту» або «зміцнення», якщо незадовільним – «рішучих дій», «мобілізації», «змін», «стабілізації» або «стрибка» [8, с. 118-120].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, під конкурентною стратегією пропонуємо розуміти комплекс дій щодо планування та реалізації системи заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку.

Найчастіше конкурентні стратегії класифікують за джерелом конкурентної переваги (диференціації продукції; мінімізації витрат; фокусування); ринковою часткою фірми та її маркетинговими діями (ринкового лідера; фірми-челенджера; фірми-послідовника; фірми-піонера), характером (агресивністю) ринкових дій (наступальна; оборонна; залишкова, коопераційна).

Підприємство може застосовувати різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів залежно від цілей, ринкової ситуації та наявних ресурсів.

Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії складається з наступних етапів: визначення мети, встановлення цілей та постановка завдань; аналіз зовнішнього середовища; дослідження внутрішнього середовища підприємства; оцінювання існуючої стратегії; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії; планування реалізації конкурентної стратегії; реалізація стратегічних рішень.

Одним із найважливіших етапів формування конкурентної стратегії підприємства є її вибір, який необхідно робити на основі чітко визначених критеріїв. До них слід віднести: відповідність стратегії інтересам власників, місії і цілям підприємства, можливостям і загрозам зовнішнього середовища, сильним і слабким сторонам підприємства; загальна реалістичність виконання стратегії; узгодженість стратегії в часі, між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, та між видами стратегій (корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними); допустимий рівень ризику.

Під час вибору конкурентної стратегії з альтернативних варіантів слід пам'ятати, що стратегії для малих, середніх та великих господарюючих суб'єктів відрізняються. До основних стратегій малих підприємств відносять стратегії копіювання, оптимального розміру, участі в продукті великого підприємства, використання переваг великого підприємства. Середні підприємства найчастіше застосовують стратегії збереження; виходу за межі ніші; лідерства у ніші; пошуку загарбника. Стратегії для великих підприємств обирають на основі аналізу ключових факторів, що характеризують їхній стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Також на вибір стратегії вирішальний вплив має стан галузі та конкурентна позиція в ній підприємства. Сильні підприємства найчастіше обирають стратегії зростання: якщо галузь занепадає – стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається – стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. Слабкі підприємства обирають стратегії, які сприятимуть посиленню їх позицій на ринку. Якщо ж такі стратегії їм не під силу, то обирають стратегію скорочення.

В умовах невизначеності та ризику необхідно розробляти кілька сценаріїв розвитку подій, здійснювати постійний моніторинг ринку, відслідковувати індикатори раннього попередження, щоб зробити висновок про тенденції змін і своєчасно скоригувати конкурентну стратегію.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Харчук Т. В. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства / Т. В. Харчук, Т. В. Хмель // Экономика и управление. – 2012. – №2. – С. 32-36.
2. Прищепя Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Текст] / Н. П. Прищепя, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 4(44). – С. 88-94.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
4. 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. – Полтава: ПДАА. – 2012. – Т. 3, № 2 – С. 3–7.
5. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Экономика: реалії часу. – 2014. – №2(12). – С. 6-13.
6. Дударь А. П. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы / А. П. Дударь, А. Я. Фецишин. – Симферополь: Таврида, 2005. – 182 с.
7. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю. Б. Іванов та ін.; за заг. ред. Ю. Б. Іванова; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 383 с.
8. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – №2. – С. 117-120.
9. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3 (29). – С.86-93.

10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.
11. Тюха І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи / І. В. Тюха // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2009. – № 29. – С. 141-144.
12. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2009. – Вип. 36. – С. 90-96.
13. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
14. Кривенко Л. В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монография / Л. В. Кривенко, В. М. Милашенко, С. В. Кривенко. – Полтава: ПУЭТ, 2012. – 256 с.
15. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабас та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
16. Кіпа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства / Д. В. Кіпа // Економіка розвитку. – 2014. – № 4. – С. 110-115.
17. Новый тлумачний словник української мови [Текст] : у 3 т.: 200000 слів / уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. – К.: Аконті, 2006. – (Серія "Нові словники"). – Т. 2 : К-П. – [Б. м.] : [б. в.], 2006. – 926 с.
18. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / М. Г. Сасенко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
19. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., переробл. і допов. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
20. Лайко О. О. До формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств / О. О. Лайко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 126. – Харків: ХНТУСГ. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_126/24.pdf
21. Ткаченко А. М. Наукове передбачення та невизначеність майбутнього у стратегічному плануванні / А. М. Ткаченко, І. О. Казачков // Економіка промисловості. – 2009. – № 4. – С. 16-18.
22. Courtney H.G. Strategy Under Uncertainty / Courtney H.G., Kirkland J., Viguerie S.P. // The McKinsey Quarterly. – 2000. – № 3. – P. 82.
23. Гевко В. Антикризисна стратегія вітчизняних машинобудівних підприємств / В. Гевко, О. Гевко // Галицький економічний вісник. – 2010. – №1(26). – С. 109-114.

REFERENCES

1. Harchuk, T. V. (2012), "Development of the competitive strategy of an enterprise", *Ekonomyka y upravlenye*, vol. 2, pp. 32-36.
2. Pryshhepa, N. P. and Gajdamaka, O. M. (2012), "Analysis and classification of competitive strategies of enterprises", *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva*, vol. 4(44), pp. 88-94.
3. Azoev, G. L. (2001), *Konkurencyja: analiz, strategijja i praktika* [Competition: analysis, strategy and practice], СЭУМ, Moscow, Russia.
4. Aranchij, V. I. Zorja, S. P. and Lantuh, A. O. (2012), "Theoretical aspects of competitive strategy formation of agriculture enterprises", *Naukovi praci Poltavs'koi' derzhavnoi' agrarnoi' akademii'*, vol. 3(2), pp. 3-7.
5. Bel'tjukov, Je. A. and Nekrasova, L. A. (2014), "Competitive strategy of an enterprise: essence and its formation based on competitiveness level assessment", *Ekonomika: realii' chasu*, vol. 2(12), pp. 6-13.
6. Dudar', A. P. and Fedishin, A. Ja. (2005), *Osobennosti formirovanija konkurentnoj strategii torgovo-proizvodstvennoj firmy* [Peculiarities of formation of competitive strategy of a trade and industrial enterprise], Tavrida, Simferopol, Ukraine.
7. Ivanov, Ju. B. (2006), *Teoretychni osnovy konkurentnoi' strategii' pidpryjemstva* [Theory of formation of an enterprise competitive strategy], INZHEK, Kharkiv, Ukraine.
8. Nefedova, O. G. (2008), "Selection mechanism of an enterprise competitive strategy", *Visnyk ekonomichnoi' nauky Ukrainy*, vol. 2, pp. 117-120.
9. Smolenjuk, P. S. (2012), "Substantiation of an enterprise competitive strategy", *Innovacijna ekonomika*, vol. 3(29), pp. 86-93.
10. Tompson, A. A. and Strickland, A. Dzh. (2007), *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic management: concepts and cases for analysis], 17rd ed, Vil'jams, Moscow, Russia.
11. Tjuha, I. V. (2009), "Managing the competitiveness of an enterprise during crisis", *Naukovi praci Nacional'nogo universytetu harchovyh tehnologij*, vol. 29, pp. 141-144.
12. Koshelupov, I. F. (2009), "System of competitive strategies of an enterprise", *Visnyk social'no-ekonomichnyh doslidzhen'*, vol. 36, pp. 90-96.
13. Porter, M. (2005), *Konkurentnoe preimushhestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'*, [Competitive advantage: How to achieve a high result and make ensure its sustainability], Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia.
14. Krivenko, L. V. Milashenko, V. M. and Krivenko, S. V. (2012), *Konkurentnaja strategija predprijatija: teorija, metodologija, praktika*, [Competitive strategy of an enterprise: theory, methodology and practice], PUJeT, Poltava, Ukraine.
15. Klymenko, S. M. Omel'janenko, T. V. Barabac', D. O. Dubrova, O. S. and Vakulenko A. V. (2008), *Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva*, [Managing the competitiveness of an enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
16. Kipa, D. V. (2014), "Substantiation of selecting the competitive strategy of an enterprise", *Ekonomika rozvytku*, vol. 4, pp. 110-115.
17. Jaremenko, V. V. and Slipushko, O. M. (2006), *Novyj tлумачnyj slovnyk ukrai'ns'koi' movy: u 3 t.: 200000 sliv* [New explanatory dictionary of Ukrainian language: 3 volumes, 2000000 words], Akonit, Kyiv, Ukraine.
18. Sajenko, M. G. (2006), *Strategija pidpryjemstva*, [Strategy of an enterprise], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
19. Balabanova, L. V. (2004), *Marketyngovyj menedzhment*, [Marketing management], 3rd ed, Znannja, Kyiv, Ukraine.
20. Lajko, O. O. (2012), "On formation of development strategies of agriculture enterprises", *Visnyk Harkivs'kogo nacional'nogo tehničnogo universytetu sil's'kogo gospodarstva : Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 126, available at: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_126/24.pdf (Accessed 25 May 2015).

21. Tkachenko, A. M. and Kazachkov, I. O. (2009), "Scientific foresight and uncertainty of the future in strategic planning", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 4, pp. 16-18.
22. Courtney, H.G. Kirkland, J. and Viguerie, S.P. (2000), "Strategy Under Uncertainty", *The McKinsey Quarterly*, vol. 3, P. 82.
23. Gevko, V. and Gevko, O. (2010), "Anticrisis strategy of national machine-building plants", *Galyc'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 1(26), pp. 109-114.

Теоретические аспекты формирования конкурентных стратегий предприятий в условиях неопределенности и риска

Н. В. Коваль

Изучены и обобщены подходы ученых к определению понятия «конкурентная стратегия предприятия», классификации конкурентных стратегий по разным признакам. Раскрыта сущность основных видов конкурентных стратегий. Проанализированы принципы и этапы формирования конкурентной стратегии предприятия. Определены критерии и факторы, которые влияют на выбор конкурентной стратегии. Рассмотрены особенности формирования конкурентных стратегий предприятия в условиях неопределенности и риска.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентная стратегия, стратегические альтернативы, неопределенность.

Надійшла 12.05.2015 р.