

- принцип партнерства;
- принцип перенесення зусиль на основні напрямки діяльності;
- принцип підвищення продуктивності і мотивації;
- принцип узгодження показників операційної діяльності зі стратегією розвитку;
- принцип актуальності.

Отже, впровадження і використання системи КРІ є необхідним етапом розвитку будь-якого суб'єкту підприємництва, що дозволяє відстежувати досягнення стратегічних цілей і своєчасно здійснювати коригувальні дії задля досягнення стратегічних орієнтирів та успішного розвитку. Система КРІ має показувати ступінь досягнення поставленої мети з урахуванням витрат, впровадження КРІ дозволяє створити ефективну систему мотивації. Кожен КРІ повинен вирішувати конкретне бізнес-завдання та надавати своєчасну і точну інформацію для оцінки рівня досягнення цілей. Стратегічні КРІ орієнтовані на довгострокові цілі. Розроблена система КРІ допомагає забезпечити узгодженість та продуктивність діяльності суб'єкта підприємництва у стратегічній перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения [Электронный ресурс] / О. Данилин. – Режим доступа : [www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry\\_keyindicators.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry_keyindicators.shtml)
2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 394 с.

**Д. е. н. Гринько Т. В., Хамза Зерігат Алі**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Перш ніж конкурентна поведінка підприємства набуде вигляду ситуаційних реакцій та безпосередніх оперативних дій, вона моделюється на стратегічному рівні і визначається як стратегія або комплекс стратегій його конкурентної поведінки. Як зауважує М. Портер, успіх і лідерство «спираються на здатність компанії послідовно, з кожним днем, реалізовувати певну стратегію» [1].

Незважаючи на очевидну актуальність проблеми розробки та реалізації конкурентних стратегій, в сфері її теоретичного осмислення існують протиріччя: стратегії часто поєднуються з тактикою, методами, технологіями і прийомами конкурентної поведінки, а власне конкурентні стратегії часто ототожнюються зі стратегічним поведінкою підприємства в цілому. Не можна не погодитися з Дж. Деєм в тому, що «стратегія – це дуже еластичний термін, у якого в звичайному вживанні настільки багато тлумачень, що початкове його значення майже загубилося» [4].

Виробничі, збутові, фінансові, кадрові та інші стратегії підприємств неодмінно розробляються і здійснюються в умовах конкуренції. Стратегії конкурентної поведінки включають комплекс довготривалих дій (впливу та протидії) компанії по відношенню до конкурентів, які визнаються її стратегічним оточенням, тобто, здійснюють діяльність в стратегічних областях бізнесу підприємства [2].

Розробка стратегії конкурентної поведінки, а також подальший контроль за реалізацією цієї стратегії в оперативних діях підприємства є специфічним і суттєво важливим завданням менеджменту починаючи з його найвищого рівня.

В більшості випадків, підприємства та їх менеджерів найбільше хвилює, в якому стані опиняться вони самі і їх стратегічні суперники в результаті взаємного протистояння. Ключові стратегічні установки відображають наміри даних компаній або усунути конкурентів, або інтегруватися з ними, або цивілізовано розійтися. При цьому, зрозуміло, окремі компанії можуть користуватися інструментами зниження витрат і цін, поліпшення якості і розширення асортименту пропонованих продуктів і послуг в якості інструментів реалізації тих чи інших стратегій конкурентної поведінки [3].

Так, відносними лідерами визнаються ті підприємства, які лідирують в окремих елементах бізнесу (наприклад, в області витрат, цін, технологій, маркетингу, продажів, продажного і післяпродажного сервісу і т. д.). Абсолютним лідерам (інша назва – чемпіони) вдається досягти успіху в більшості перерахованих елементів бізнесу одночасно.

Але було б наївно вважати, що створення оптимальної стратегії конкурентної поведінки і навіть комбінації таких стратегій автоматично гарантує суб'єктам бізнесу стратегічний успіх у повсякденному процесі суперництва. Адже досягнення

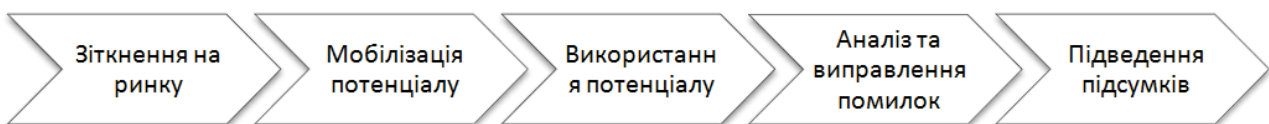
стратегічного успіху забезпечується раціональним вибором арсеналу моделей і прийомів конкурентних дій, сукупність яких становить тактику конкурентної поведінки.

Обираючи методи реалізації конкурентних дій, підприємства прагнуть не тільки послабити суперників, але і зміцнити власні позиції, постати в уявленні споживачів, постачальників і громадськості з найбільш вигідної сторони, змусити конкурентів рахуватися із ними, що є необхідним для збереження і посилення власних позицій у конкурентній боротьбі.

Тактична конкурентна поведінка є об'єктом і інструментом оперативного менеджменту, який має місце на підприємстві в процесі взаємодії з ринковими умовами.

Виконання тактичних завдань досягається за рахунок застосування певної тактики дій, яка завжди спрямована, в першу чергу, на придбання тактично вигідних конкурентних позицій. Тобто ті, за допомогою яких компанії отримують можливість найкращим чином застосувати свій конкурентний потенціал і використовувати його як інструмент для подальшого нарощування конкурентних переваг.

Цю взаємодію можна описати кількома етапами.



**Рис. 1. Етапи тактичної конкурентної взаємодії підприємства з суперниками [5]**

На першому етапі відбувається зіткнення на ринку з одним або з декількома конкурентами одночасно. На другому етапі суперники мобілізують потенціал для нанесення взаємних ударів, або для досягнення угод і компромісів, або для того й іншого одночасно. На третьому етапі відбувається використання конкурентного потенціалу для виконання зазначених завдань, а також демонстрація конкурентної сили зовнішньому оточенню. Паралельно розгортається четвертий етап, який характеризується вирішенням фірмою власних помилок і виходу з патових ситуацій. На п'ятому етапі фірма і її суперники пожинають плоди власних конкурентних зусиль, спрямованих один проти одного, і порівнюють

новий стан своїх тактичних конкурентних позицій. Далі вони осмислюють набутий досвід і готуються до нового етапу конкурентної взаємодії [5].

Визначальне значення для тактичних дій будь-якої компанії в процесі її конкурентного позиціонування має принцип раціонального підпорядкування мотивів. Він допомагає визначити, на які фактичні результати може розраховувати підприємство в рамках прийнятої стратегії конкурентної поведінки, здійснюючи тактично вигідні дії, і які саме конкурентні позиції воно при цьому реально може зайняти. Тому, дуже важливо, щоб тактичні цілі не вступали в конфлікт зі стратегічними.

Отже, стратегія конкурентної поведінки є базисом, що сприяє формуванню арсеналу інструментів діяльності кожного підприємства. Не маючи стратегії, компанія не в змозі формувати установки та цілі своєї стратегічної діяльності, тим самим впливати на своє внутрішнє та зовнішнє середовище. Без стратегії конкурентні дії неминуче набувають хаотичного характеру, що, в кінцевому рахунку, обертається втратою конкурентних переваг, зниженням конкурентоспроможності фірми і підривом її конкурентного потенціалу.

Але, щоб виграти в довгостроковій перспективі і досягти максимальних економічних результатів, грамотний менеджер повинен виділити стратегічні цілі, не забуваючи про тактичне планування конкурентних дій в суворій відповідності з обраними напрямками діяльності, включаючи заздалегідь сплановані стратегічні маневри. Лише у цьому випадку підприємство матиме шанс на право існування в сучасних реаліях ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
2. Гринько Т. В. Проблеми впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах / Т. В. Гринько, М. Скрипченко // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки : міжнародний збірник наукових праць. – Луцьк : РВВ, Луцького НТУ, 2016. – С. 206–210.
3. Гринько Т. В. Методичні підходи до вибору стратегічних альтернатив розвитку суб'єктів підприємництва / Т. В. Гринько, Н. Шибецька // Управління розвитком, 2017.
4. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : моногр. / А. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Трідід. – Х. : Вид-во ХДНЕУ, 2002. – 640 с.