DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(2).7
УДК 338.001.36: 65.012.12

Саміра Тимофіївна ***ПІЛЕЦЬКА***
д.е.н., професор, Національний авіаційний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3638-3002
e-mail: 0508486185@ukr.net

Мирослава Олександрівна ***АНУФРІЄВА***
студентка, Національний авіаційний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9207-1513
e-mail: 5247224@stud.nau.edu.ua

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД

Зазначено, що у сучасних економічних умовах успіх будь-якого підприємства багато в чому залежить від його конкурентної позиції. Акцентовано, що сформована конкурентна стратегія вирішує цілий комплекс завдань, орієнтованих на дослідження довкілля, сегментів ринку, діяльності конкурентів та можливостей підприємства, що дозволить підприємству залишатися гнучким і водночас мати високий рівень фінансової стійкості, платоспроможності, забезпечити високу його вартість, ефективність виробничих процесів та якість продукції, високу конкурентоспроможність на відповідному ринку.

Ключові слова: *стратегія, конкурентна стратегія, підприємство, економіка знань, фактори впливу, зовнішнє середовище*

ВСТУП

У сучасних економічних умовах успіх будь-якого підприємства багато в чому залежить від його конкурентної позиції. Стійка конкурентоспроможність дозволяє підприємствам не тільки перемагати у ринковій боротьбі, а й своєчасно вживати заходів з реагування на зміни зовнішнього середовища. Результативна конкурентна стратегія дозволяє отримати на виході унікальний продукт, ціна, якість та властивості якого будуть відповідати запитам споживачів. Водночас важливо розуміти, що довгострокове планування діяльності підприємства, безпосередньо пов'язана з освоєнням нових технологій та наявністю необхідної ресурсної бази, адже саме вони грають визначальну роль у підвищенні його прибутковості та вартості. Новий технологічний уклад та високі наукові технології супроводжуються застосуванням інновацій у виробництві, але водночас й скороченням корисного терміну використання продукції. Тому процеси конкурентної боротьби ускладнюються, з'являються її нові форми і відкриваються недоступні раніше можливості.

Вагомий науковий внесок у розроблення теоретико-методичних засад формування конкурентої стратегії підприємств внесли такі науковці, як Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова, Є.А. Бельтюков [3], Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова [4], Л.В. Кривенко, В.М. Милашенко, С.В. Кривенко [5], Т.І. Лепейко, Д.В. Кіпа [6], О.В. Цимбаліст [12], С.Ф. Смерічевський, О.В. Ареф'єва, С.Т. Пілецька [10] та ін. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування конкурентної стратегії, подає власне бачення методичного інструментарію аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розроблення конкурентної стратегії. Проте висвітленню формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань приділено недостатньо уваги, що й потребує більш глибокого вивчення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано такі методи, як аналіз, синтез, порівняння, описово-аналітичний, системно-структурний.

МЕТА статті – обґрунтування теоретичних положень з формування конкурентної стратегії підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасній економіці притаманні такі процеси, як спеціалізація праці, глобалізація, інформатизація, гнучкий менеджмент, які обумовлені новим технологічним укладом, високими науковими технологіями, які супроводжуються застосуванням інновацій у виробництві.

Система національного виробництва ставить підприємства перед вибором конкретного напряму діяльності та ніші на регіональному, вітчизняному та світовому ринку. Відповідно до обраної позиції повинні виявлятися переваги підприємства, які надалі стануть основою для розроблення конкурентної стратегії.

Глобальне поле інформації та технологій, що поєднують різні сторони світу, роблять самостійну роботу підприємства мало ефективною в конкурентній боротьбі. Об'єднання потенціалу кількох підприємств, взаємовигідна співпраця, створення кластерів мають синергетичний ефект, що постійно зростає.

Інформаційна економіка дає більше можливостей для виходу на нові ринки, просування та популяризації продукції, але водночас інновації роблять уразливими бази даних з цінною інформацією. Нові технології в межах інформаційної економіки дозволяють підприємствам знижувати собівартість продукції, підвищувати її якість, забезпечувати ріст вартості підприємства.

Зростає швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, надзвичайно важливим стає довгострокове планування та побудова конкурентної стратегії. Увага приділяється внутрішній інтеграції підрозділів підприємства, прийняттю спільних стратегічних рішень.

Отже, конкурентна стратегія підприємства повинна

© С.Т. ПІЛЕЦЬКА, М.О. АНУФРІЄВА, 2022

забезпечувати раціональний розподіл обмежених ресурсів з метою досягнення поставленої мети та переваги над підприємствами-конкурентами. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству зайняти більш стійке становище на конкурентному ринку, залучити нових та утримати старих споживачів, розширити ринки збуту продукції, підвищити її якість та загалом досягти лідерства в обраній ніші, збільшивши вартість підприємства та його прибуток.

Визначення місця в економіці та галузі спеціалізації виробництва дозволяє підприємству створити індивідуальні переваги з орієнтацією на потреби ринку. За цих умов буде досягнуто балансу функціонування на всіх рівнях управління та використано нові методи та технології у виробництві, що підвищить конкурентоспроможність підприємства та продукції.

Стимулюючий характер конкуренції висуває на перше місце ефективну кооперацію, оскільки, використовуючи її, можна значно знизити витрати на розроблення та виробництво продукції, підвищити її якість, збільшити корисні властивості та розширити збут. Так, сучасна конкурентна стратегія у вигляді сумування сильних сторін різних суб'єктів сприяє підвищенню наукомісткості та високотехнологічності виробництва та продукції підприємств.

Досягнення стратегічних комерційних цілей і здатність ефективно функціонувати протягом тривалого часу покладено в основу конкурентоспроможності, яка для підприємства за своїми унікальними властивостями перевершує існуючу на ринку і є привабливішою для споживачів у певному сегменті економіки у тривалому періоді. Її визначає низка факторів, центральним серед яких є конкурентоспроможність продукції (рис. 1).

Особливо цінними для виробничого підприємства є стратегії, що ґрунтуються на зниженні витрат виробництва та використанні диференціації продукції як ключових конкурентних переваг. Так, можна виділити три узагальнені типи конкурентних стратегій: стратегії мінімізації та фокусування на витратах, стратегії фокусування на широких або вузьких сегментах ринку, стратегії фокусування на сегменті ринку та диверсифікації.

Підприємства, які обрали перший тип стратегій, зазвичай мають широку сферу діяльності, великий асортимент продукції і представлені на кількох сегментах ринку. Їм набагато простіше, ніж іншим організаціям, йти цим шляхом, оскільки можна ефективніше управляти загальними витратами виробництва. Для того щоб стати лідером на ринку, використовуючи цю стратегію, необхідно, щоб низькі витрати були відносно стабільними за ключовими напрямами діяльності підприємства, але, незважаючи на це, існує багато ризиків, які можуть призвести до втрати позицій серед конкурентів.

У виборі стратегії фокусування на сегменті ринку або кількох сегментах підприємство зосереджує всі свої зусилля та спрямовує кошти на їх розвиток. Водночас обрана ніша на ринку має відрізнятися перспективністю, потенціалом до зростання, а підприємство мати достатню кількість ресурсів і набір технологій, які допоможуть запобігти негативному впливу зовнішнього середовища та діяльності конкурентів на прибутковість підприємства.

Стратегія диференціації пов'язана з унікальністю кінцевого продукту і такими його властивостями, які мають високу цінність для споживачів. Ставка робиться на якісні характеристики, технічні переваги, що зумовлює підвищення вартості продукції. Відмінні риси та нетипові для товару властивості дозволяють збільшити прибуток, підвищити конкурентоспроможність підприємства, що позитивно впливає на вартість підприємства та збільшення сегменту ринку.

Стратегія диверсифікації спрямована на виробництво абсолютно нової продукції з використанням передових технологій. Вона спирається на високоефективні процеси випуску товарів, що досягаються у модернізації та застосуванні інновацій у виробництві. Така стратегія потребує високих витрат, але забезпечує надійне становище підприємства в нових сегментах.

Зауважимо, що недостатньо сформувати і приступити до реалізації конкурентної стратегії, важливо побудувати її так, щоб якісно відрізнятися від підприємств-конкурентів на ринку, здійснювати її системно і послідовно, зводячи до мінімуму ризики, що загрожують успіху.

Щоб розробити конкурентну стратегію, необхідно побудувати систему дій, що дозволяє досягти економічної ефективності та результативності. Тому насамперед слід керуватися правилами побудови ефективної конкурентної стратегії: використання власного досвіду. Стратегія має бути не лише спрямована на перспективу, а й враховувати ті здобутки підприємства, які вже зроблено. Водночас аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволить створити актуальну стратегію та не допустити помилок, здійснених у минулому.

Послідовність у формуванні стратегії, як зауважено раніше, зводить до мінімуму ризики, а також дає змогу забезпечити узгодженість у досягненні цілей конкурентної стратегії, співвіднести її з ситуацією на ринку та в економіці.

Контроль на всіх стадіях формування конкурентної стратегії необхідний з вивченням можливих результатів, коригування їх відхилень залежно від зміни довгострокових завдань під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Ефективність конкурентної стратегії оцінюється з використанням наступних показників:

показники, що відображають фінансово економічне становище підприємства (рентабельність, прибутковість, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість тощо);

показники ринкового та виробничого потенціалу підприємства (динаміка обсягу продажів, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, кількість браку, коефіцієнт ефективності використання основних засобів тощо);

показники кадрового потенціалу підприємства (кваліфікація співробітників, компетентність керівників, продуктивність праці, дотримання норм керованості, плинність кадрів тощо).

Ці показники дають змогу оцінити відповідність довгострокових цілей підприємства в межах сформованої стратегії стану зовнішнього середовища функціонування та необхідність коригування стратегії за допомогою перегляду та уточнення її етапів (рис. 2).

Рис. 1. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

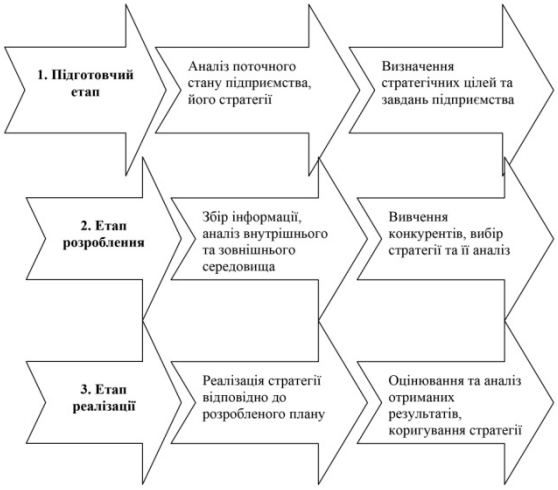

Рис. 2. Етапи формування конкурентної стратегії підприємства

Такий послідовний підхід дозволяє раціоналізувати витрати ресурсів, спрямованих на розроблення стратегії, на кожному етапі її формування.

На першому, підготовчому етапі підприємство має змогу оцінити власний потенціал з урахування внутрішнього середовища його функціонування, а саме визначити наявні фінансові та трудові ресурси, технічний рівень продукції та виробництва, що випускається, загалом і відповідно до цього вибрати відповідний характер конкурентної боротьби.

Другий етап передбачає глибокий аналіз зовнішнього середовища, політико-інституціонального, економічного, науково-технологічного, соціально-демографічного середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства через його економічний потенціал, що впливає на вартість підприємства, наявний сегмент ринку, умови реалізації виробленої продукції.

На третьому, заключному етапі створюється бізнес-проект, який визначає цілі, завдання, необхідні заходи, ресурси та терміни для реалізації нової конкурентної стратегії. Надалі здійснюється постійний моніторинг, контроль та аналіз отриманих результатів, позитивних та негативних ефектів. Після узагальнення отриманої інформації за необхідності здійснюється коригування стратегії.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, відзначимо, що сформована конкурентна стратегія для підприємства має відповідні властивості і діє послідовно та системно. Вона вирішує цілий комплекс завдань, орієнтованих на дослідження довкілля, сегментів ринку, діяльності конкурентів та можливостей підприємства. Всі вони дають змогу реалізувати таку конкурентну стратегію, яка дасть змогу підприємству залишатися гнучким і водночас мати високий рівень фінансової стійкості, платоспроможності, забезпечити високу його вартість, ефективність виробничих процесів та якість продукції, що, зі свого боку, дасть змогу бути конкурентоспроможним на відповідному ринку.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2017. Випуск 3(6). URL: http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017

2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404.. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404

3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А., Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу.* 2014. № 2. С. 6-13. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf

4. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки.* 2012. №4. С. 121-128 URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf

5. Кривенко Л.В., Милашенко В.М., Кривенко С.В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монография. Полтава, 2012. 256 с.

6. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємств. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.

7. Павлова В.А., Кузьменко О.В., Орлова В.М., Рижкова Г.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.

8. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії.* 2020. Випуск 1 (27). С.146-151.

9. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль, 2006. 390 с.

10. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117

11. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризисна: монография. Х., 2007. 375 с.
12. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 108-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47
13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К., 2004. 699 с.

References

1. Arefieva O.V., Arefiev S.O. Methodological approaches to the implementation of innovative management of enterprise development. *Adaptive management: theory and practice. Series «Economics».* 2017. Issue 3(6). URL: http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017 (in Ukrainian).
2. Arefieva O.V., Piletska S.T., Zabolotna D.V. The Strategic Resources of Ensuring the Economic Potential in the Context of Integration-Diversification Development of Enterprise. *Biznes Inform.* 2020. №11. pp. 398–404. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404 (in Ukrainian).
3. Beltiukov Ye.A., Nekrasova L.A., Beltiukov Ye.A. Competitive strategy of the enterprise: essence and formation based on the assessment of the level of competitiveness. *Economy: realities of time.* 2014. № 2. pp. 6-13. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf (in Ukrainian).
4. Ivanov Yu.B., Ivanova O.Yu. Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in conditions of intense competition. Problems of the economy. 2012. № 4. pp. 121-128. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf (in Ukrainian).
5. Krivenko L.V., Milashenko V.M., Krivenko S.V. Competitive strategy of the enterprise: theory, methodology, practice: monograph. Poltava, 2012. 256 p. (in Russian).
6. Lepeiko T.I., Kipa D.V. Mechanism of formation of competitive strategy of enterprises. *Academic review*. 2014. № 2 (41). pp. 64–69. (in Ukrainian).
7. Pavlova V.A., Kuzmenko O.V., Orlova V.M., Ryzhkova H.A. Enterprise competitiveness: management, assessment, strategy: monograph. Dnipropetrovsk, 2011. 352 p. (in Ukrainian).
8. Piletska S.T., Tkachenko Ye.V. Formation of the innovative development strategy of the enterprise. *Economic studies.* 2020. Issue 1 (27). pp. 146-151. (in Ukrainian).
9. Saienko M.H. Enterprise strategy. Ternopil, 2006. 390 p. (in Ukrainian).
10. Smerichevskyi S.F., Arefieva O.V., Piletska S.T. Formation of strategic decisions in the management of changes in the enterprise. Formation of strategic decisions in the management of changes in the enterprise. Business Inform. 2022. № 6. pp. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117 (in Ukrainian).
11. Tishchenko A.N. Formation of a competitive position of an enterprise in a crisis: monograph. Kharkiv, 2007. 375 p. (in Russian).
12. Tsymbalist O.V. Formation of a competitive strategy of the enterprise. *Development management.* 2013. № 13. pp. 108-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47 (in Ukrainian).
13. Shershnova Z.Ye. Strategic management. Kyiv, 2004. 699 p. (in Ukrainian).

Samira PILETSKA
Doctor of Economics, Professor, National Aviation University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3638-3002
e-mail: 0508486185@ukr.net

Myroslava ANUFRIIEVA
student, National Aviation University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9207-1513
e-mail: 5247224@stud.nau.edu.ua

FORMATION OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY: THEORETICAL APPROACH

It is noted that in modern economic conditions, the success of any enterprise largely depends on its competitive position. Sustainable competitiveness allows enterprises not only to win in the market struggle, but also to take timely measures to respond to changes in the external environment. An effective competitive strategy allows you to get a unique product, the price, quality and properties of which will meet the needs of consumers. The purpose of the paper is to substantiate the theoretical provisions regarding the formation of the competitive strategy of the enterprise. The methodological basis of the research is the scientific works of the classics of economic science, the works and publications of leading scientists and specialists who investigate the issue of forming a competitive strategy of the enterprise. In the research process, such methods as analysis, synthesis, comparison, descriptive-analytical, system-structural were used. It is emphasized that the achievement of strategic commercial goals and the ability to function effectively for a long time are the basis of competitiveness, which for the enterprise, due to its unique properties, surpasses the existing one on the market and is more attractive for consumers in a certain segment of the economy in the long term. The formed competitive strategy for the enterprise has appropriate properties and acts consistently and systematically. It solves a whole range of tasks focused on researching the environment, market segments, competitors' activities, and the company's capabilities. All of them make it possible to implement such a competitive strategy that will allow the enterprise to remain flexible and at the same time have a high level of financial stability, solvency, ensure its high cost, efficiency of production processes and product quality, which, in turn, will allow it to be competitive on the relevant market.

Keywords: *strategy, competitive strategy, enterprise, knowledge economy, influencing factors, external environment*