

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті висвітлено теоретичні положення щодо принципів формування конкурентної стратегії, наведено методiku та можливий інструментарій формування ефективної конкурентної стратегії.*

**Ключові слова:** конкурентна стратегія; конкурентоспроможність; принципи; інструментарій.

**Постановка проблеми.** У розрізі політико-економічних змін країни зростає актуальність щодо питань ефективного стратегічного управління підприємствами. У сучасних реаліях утримання гідного рівня конкурентоспроможності є принциповим питанням у плануванні діяльності вітчизняних виробників, основним важелем якого виступає процес формування конкурентної стратегії підприємства. Водночас, для розвитку економіки країни не менш важливою є ефективність на мікрорівні, здатність підприємств до виробництва конкурентоспроможної продукції та надання затребуваних ринком послуг. Зростання конкурентоспроможності підприємства підвищує економічну віддачу від їх діяльності та дозволяє акумулювати ресурси для подальшого економічного зростання.

Таким чином, формування ефективної конкурентної стратегії підприємств слугує певним трампліном для покращення показників діяльності підприємств на мікрорівні та економічного благополуччя держави на макрорівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування конкурентних стратегій висвітлено у численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед сучасних вітчизняних науковців слід відмітити: Вербівську Л. В. [1], що в своїх роботах висвітлює питання формування стратегій, Кулиняк Ю. І. [2] – обґрунтування конкурентної стратегії малих підприємств, Халімон Т. М. [3] та Яців І. Б. [4] – питання конкурентоспроможності підприємств. Особливої уваги заслуговують наступні роботи: Бельтюкова Є. А., Некрасова Л. А. [5], присвячена питанням формування конкурентної стратегії на основі оцінки рівня конкурентоспроможності; Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. та ін. [6] – питання особливостей стратегій підприємства у постіндустріальній економіці; Халімон Т. М. [3] – основні засади щодо сутності, принципів, орієнтирів та підходів формування конкурентної політики підприємства.

**Методологія.** Теоретичною основою статті є фундаментальні положення сучасної економічної науки у сфері стратегічного управління. Було використано такі методи

наукового дослідження: порівняння, узагальнення, абстрагування, аналіз та синтез, індукція і дедукція, логічне обґрунтування, графічний, статистичні.

**Мета статті** є визначення теоретичних засад щодо принципів, інструментів та методів формування конкурентної стратегії підприємств.

### Результати.

В умовах зростання конкуренції інтерес організацій до конкурентних стратегій розвитку посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробленням і реалізацією стратегій, стратегічно важливі. При впровадженні ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємство повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей відповідно до можливих факторів зовнішнього середовища. Тобто, формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, а всі елементи механізму повинні бути взаємопов'язаними та функціонально цілеспрямованими на досягнення поставленої мети, відповідати принципам формування конкурентної стратегії.

Найбільш поширеними принципам формування будь-якої конкурентної стратегії є: врахування мети, адаптації до змін навколишнього середовища, врахування сфер конкуренції та використання конкурентної переваги [2, 5, 7]. Халімон Т. М. визначає принципи системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства [3, с. 159]; Клівець П. Г. – обґрунтованість, прозорість, легітимність, адекватність, підконтрольність і логічність [8]; більш повно принципи висвітлено у роботі Вербівської Л. В., Судук І. В. [1]: адаптивності та мобільності, ієрархічності, стратегічності, системності, комплексності та узгодженості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтованості, збалансованості, інноваційності та розвитку.

Автором було узагальнено наведені принципи та відображено графічно (рис. 1).



**Рис. 1. Принципи формування конкурентної стратегії**

*Джерело:* узагальнено автором на основі [1-3, 5, 7, 8].

Врахування наведених принципів дозволить підприємству узгодити конкурентну стратегію з його загальною політикою, враховувати усі наявні ресурси та можливості, адаптувати поставлені конкурентні цілі. Комплексний підхід щодо формування конкурентної стратегії потребує ґрунтовності проведення аналітичного етапу, тобто аналізу зовнішнього середовища та оцінки внутрішніх можливостей підприємства, відповідно до загальної стратегії та мети підприємства, дозволяє визначити бажану конкурентну позицію підприємства, досягнення якої реа-

льне, та адекватні стратегічні цілі, – що тісно взаємопов'язано з ефективністю реалізації конкурентної стратегії та отриманні очікуваних результатів.

Задля цього необхідний дієвий аналітико-методичний інструментарій, визначена структурно-логічна послідовність його використання та сформовані, на основі отриманих даних, оптимальні стратегічні альтернативи щодо добору ефективної конкурентної стратегії.

Автором запропонована структурно-логічна схема використання визначеного інструментарію формування конкурентної стратегії підприємства, що відповідає принципам формування конкурентної стратегії (рис. 2).

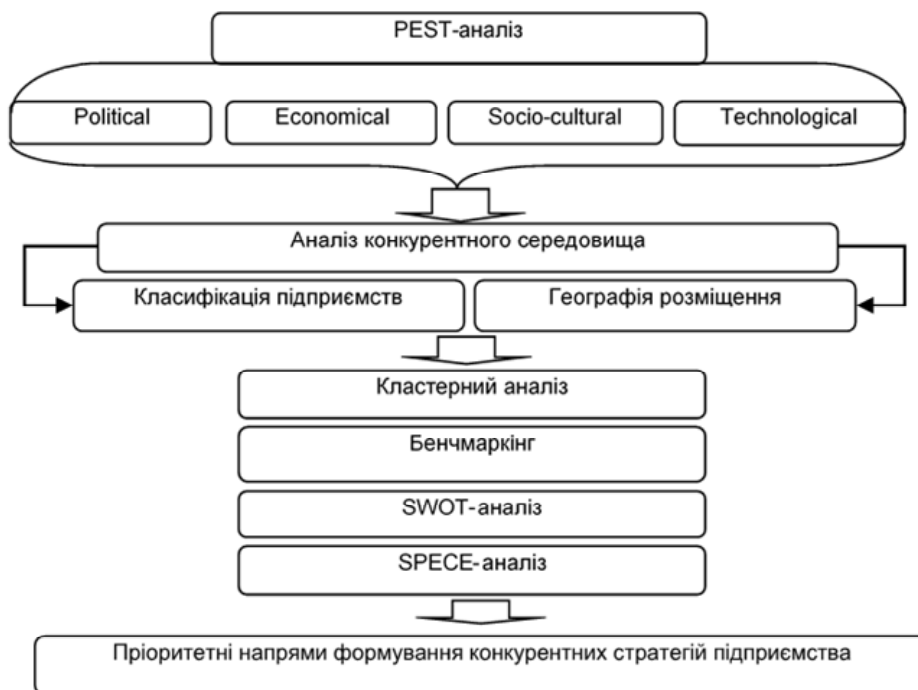


Рис. 2. Структурно-логічна схема використання інструментарію щодо формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором.

Аналіз зовнішнього середовища необхідно проводити з урахуванням державного та, за необхідності, міжнародного впливу, відстежувати тенденції та специфіку діяльності галузі, особливості функціонування ринків збуту, вплив суміжних галузей, новітні дослідження, соціальні зрушення та ін.

Також необхідно окреслити та проаналізувати коло споріднених конкурентів, визначити власну конкурентну позицію та рівень конкурентоспроможності, що дозволить забезпечити стійкі конкурентні переваги та встановити стратегічні пріоритети розвитку.

Найбільш розповсюдженим аналітичним інструментом стратегічного управління для визначення впливу зовнішнього середовища є PEST-аналіз. Він проводиться відповідно до чотирьох груп факторів: Political – політико-правового оточення компанії, Economical – економічного стану ринку, Socio-cultural – соціального та культурного стану ринку, Technological – фактори, що характеризують технологічний прогрес в галузі. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін мак-

росередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але таких, що здійснюють вплив на прийняття стратегічних рішень [9, с. 15].

Аналіз конкурентного середовища передбачає визначення: провідних підприємств галузі / сегменту ринку; безпосередніх конкурентів; основних критеріїв, що відповідають за інтенсивність ведення конкурентної боротьби; географічне охоплення ринків збуту тощо.

Задля цього необхідно сформувати значну вибірку підприємств, що характеризує галузь / ринок, яку доцільно аналізувати за допомогою статистичних методів, з урахуванням можливих значних обсягів інформації (великої кількості показників / підприємств), щодо виявлення однорідності чи типовості серед них. За допомогою кластерного аналізу, багатовимірної статистичної процедури, можливе упорядкування обраних об'єктів у порівняно однорідні групи. Використання кластерного аналізу має певну послідовність дій та передбачає використання декількох специфічних методів, що репрезентовано на рис. 3.

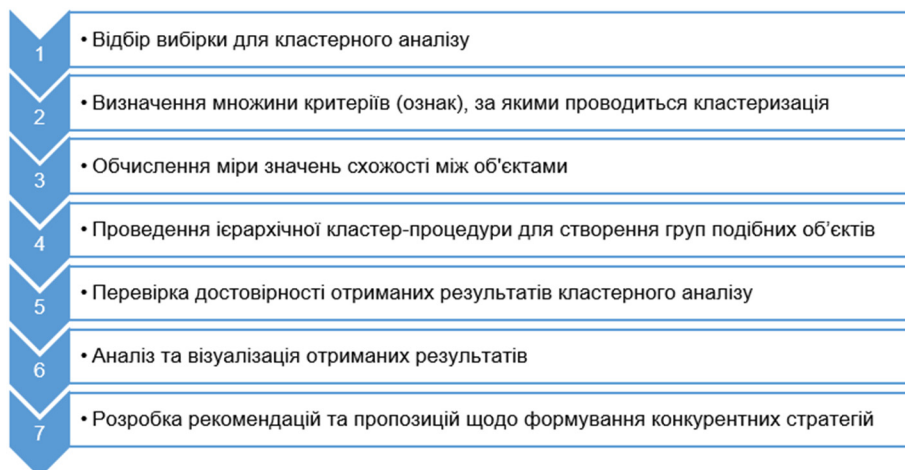


Рис. 3. Алгоритм проведення кластерного аналізу

Джерело: сформовано автором на основі [10-14].

Результатом проведення кластерного аналізу є визначена кількість груп однорідних підприємств, що дозволяє сформувати їх узагальнену характеристику та визначити відповідні інтервальні значення показників, на основі яких можлива стратегічна орієнтація на більш

привабливі та перспективні кластери [15]. Доцільним є побудова певної матриці, кількість квадрантів якої відповідають визначеним кластерам. Схематично матриця стратегій для 4-кластерної моделі, з відображенням стратегічних напрямів розвитку, наведено на рис. 4.

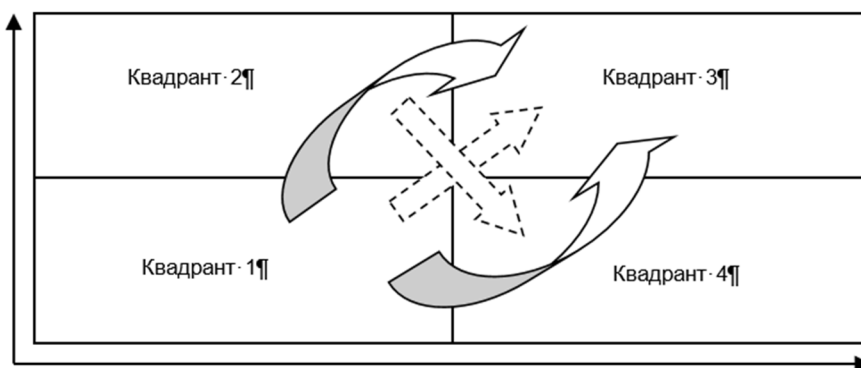


Рис. 4. Матриця стратегій

Джерело: побудовано автором.

Використання діючої ефективної моделі стратегічного управління або її складових, тобто орієнтація на лідерів галузі / ринку, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства обґрунтоване на засадах бенчмаркінгу. Стратегічна орієнтація на кращі досягнення через порівняння результатів діяльності і методів роботи з еталоном, охоплює процеси дослідження технології, організацію виробництва і збуту, методів менеджменту і маркетингу на еталонному об'єкті для виявлення інноваційного досвіду і його реалізації в конкретному бізнесі [16, с. 64]. Бенчмаркінг, узагальнено можна визначити як, метод отримання конкурентних переваг або інструмент підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності за рахунок систематичного, безперервного пошуку, вивчення та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів, за допомогою чого задовольняються потреби ринку та підвищується ефективність діяльності підприємства, що сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах нестійкого зовнішнього середовища [17, с. 537].

Базуючись на визначеному конкурентному положенні підприємства та рівні конкурентоспроможності, з урахуванням найбільш привабливих стратегічних альтерна-

тив, доцільним є проведення SWOT-аналізу, що визначає фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (фактори, на які об'єкт має вплив) є сильні (S) та слабкі (W) сторони, а факторами зовнішнього середовища (на які об'єкт не має впливу) є можливості (O) та загрози (T) [18, с. 166].

Останнім етапом проводимо SPACE-аналіз, що визначає положення компанії, відповідно до чотирьох напрямів: фінансового становища, привабливості галузі, конкурентоспроможності підприємства, стабільності середовища [8, с. 277]. Отримані значення за ключовими критеріями визначають вектор розвитку компанії в системі координат SPACE, де початок вектора розвитку компанії знаходиться в точці початку координат, а кінець в точці А з координатами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad (1)$$

$$Y = \text{ФП} - \text{СС}. \quad (2)$$

де ПГ – привабливість галузі; КП – конкурентоспроможність підприємства; ФП – фінансовий потенціал; СС – стабільність середовища.

Опрацьовані результати проведення SPACE-аналізу відображаємо графічно (рис. 5).

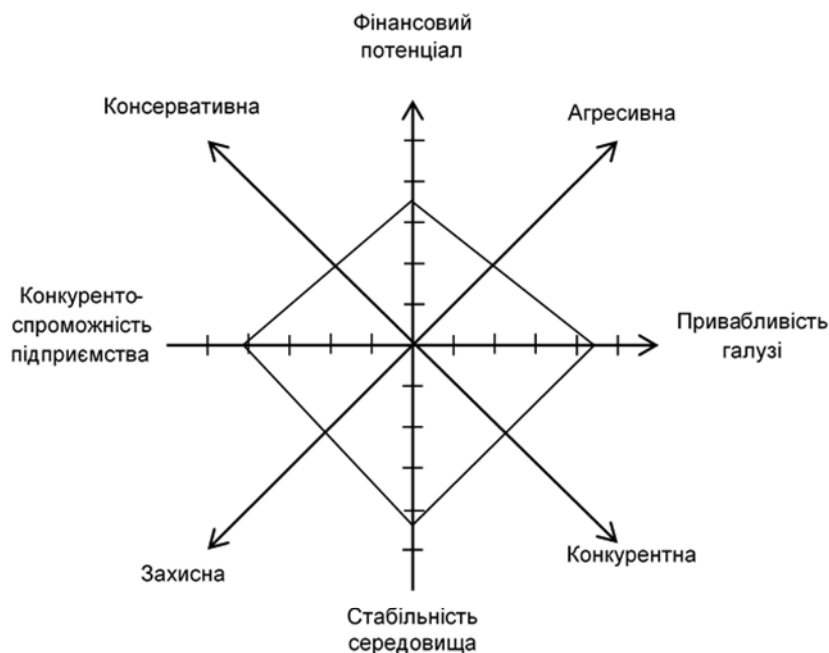


Рис. 5. Матриця стратегічного положення та оцінка дій.

Джерело: [8].

Відповідно до отриманих значень, формується модель поведінки підприємства у конкурентному середовищі:

1. Активна конкурентна стратегія характеризує привабливу галузь із незначним рівнем загроз, передбачає збереження конкурентних переваг за рахунок фінансового потенціалу; направлена на: розширення виробництва та продажів, цінову перевагу над конкурентами, просування брендів, освоєння нових сегментів ринку.

2. Конкурентна – характеризує привабливу галузь з відносно нестабільним оточенням, фінансовий потенціал є критичним фактором; направлена на: пошук фінансових ресурсів, розвиток мережі збуту.

3. Консервативна характерна для стабільних ринків з низькими темпами росту. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукції та концентрація на фінансовому потенціалі; направлена на: зниженні собівартості при підвищенні рівня якості продукції, скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринку.

4. Захисна визначає привабливу галузь з низьким рівнем конкурентоспроможності продукції та фінансового потенціалу підприємства. Стратегія передбачає механізм захисту від загроз чи вихід з ринку.

Отже, залежно від стратегічного положення підприємства, комплексної оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, на основі проведення кластерного аналізу, визначаються пріоритетні шляхи розвитку аналізованого підприємства, відповідні їм показники та модель поведінки.

**Висновки.** Формування ефективної конкурентної стратегії забезпечує гідний рівень конкурентоспроможності і дозволяє підприємству досягти значних результатів у своїй діяльності. Даний процес повинен бути системним та комплексним, відповідати принципам формування конкурентної стратегії. Запропонований автором інструментарій є ґрунтовним та логічно-послідовним, включає наступні методи: PEST-аналіз, кластерний аналіз, бенчмаркінг, SWOT- та SPECE-аналізи. Результатом проведення яких є показники аналізу конкурентного середовища, внутрішнього середовища підприємства,

критерії кластеризації, визначена кількість кластерів, відповідні їм квадранти матриці стратегій з перспективними векторами розвитку, перелік заходів і показників для визначеного підприємства, направлені на стабілізацію / покращення його конкурентної позиції на ринку чи утримання / підвищення рівня конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел:

1. Вербівська Л.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування / Л.В. Вербівська, І.В. Судук // Молодий вчений. – 2017. – № 10 (50). – С. 827-833.
2. 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.
3. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування / Т.М. Халімон // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – Вип. 2 (07). – С. 155-160.
4. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / І.Б. Яців. – Львів: Український бестселер, 2013. – 427 с.
5. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13.
6. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін.]; за заг. ред. А.П. Наливайко, О.М. Гребешкової. – Київ: КНЕУ, 2017. – 418 с.
7. Дергачова В. В. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Дергачова, В.О. Мельник // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І.Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління". – 2017. – № 11. – Режим доступу до журн.: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22537/1/2017-11\\_2-03.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22537/1/2017-11_2-03.pdf)
8. Клієць Н.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
9. Багорка М.О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва на шляху до екологізації / М.О. Багорка // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2015. – Вип. 12 (Частина 1). – С. 14-19.
10. Соколова Л. В. Використання методів кластерного аналізу у практичній діяльності підприємств / Л.В. Соколова, Г.М. Верясова, О.Є. Соколов // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – № 720. – С. 240-246.
11. Romesburg C. Cluster Analysis for Researchers. – Morrisville, North Carolina: Lulu.com, 2004. – 344 p. DOI: 10.2307/1955988
12. Arabie P. Clustering and classification / P. Arabie, L. J. Hubert, G. Soete. – Singapore: WorldScientific, 1996. – 490 p. DOI: 10.1142/1930

13. Соцька Ю. І. Методологічні засади кластерного аналізу конкурентоспроможності банків України / Ю.І. Соцька // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – Вип. 2. – С. 177-185.

14. Ткачова А.В. Кластерний аналіз металургійних підприємств на основі виробничих, фінансово-економічних та логістичних показників діяльності / А.В. Ткачова // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 1(3). – С. 37-44.

15. Божидай І.І. Кластеризація агропромислових підприємств України як основа ефективного стратегічного управління / І.І. Божидай // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. – 2019. – Vol. 5. № 2. – С. 86-89.

16. Дубоділова А.В. Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві / А.В. Дубоділова, О.В. Юриненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С. 64-73.

17. Стеблюк Н.Ф. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції / Н.Ф. Стеблюк, Є.Р. Волосова // Економіка і суспільство, 2017. – Вип. №9. – С. 654-660.

18. Войтко С.В. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств / С.В. Войтко, І.Ю. Воронкова // Регіональна економіка. – 2016. – №1. – С. 165-171.

Received: 20/03/2019

1st Revision: 06/04/2019

Accepted: 20/05/2019

*Author's declaration on the sources of funding of research presented in the scientific article or of the preparation of the scientific article: budget of university's scientific project*

И. Божидай, ассист.

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье освещены теоретические положения о принципах формирования конкурентной стратегии, приведена методика и возможный инструментарий формирования эффективной конкурентной стратегии.*

*Ключевые слова: конкурентная стратегия; конкурентоспособность; принципы; инструментарий.*

I. Bozhydai, Assistant

Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF BUILDING A COMPETITIVE ENTERPRISE STRATEGY

*The article is devoted to theoretical and methodological principles of competitive enterprise strategy. The process of forming a competitive strategy requires a comprehensive approach, a sound analytical stage, and must comply with certain principles. The author summarized the basic principles of formation of competitive strategy, and in accordance with them, proposed a structural and logical scheme of using the tools of formation of competitive strategy of the enterprise. The basic methods such as matrix, benchmarking, PEST-, SWOT-SPECE- and cluster analyzes are selected as the methodological base. The result of which are indicators of analysis of the competitive environment, the internal environment of the enterprise, clustering criteria, the number of clusters, the corresponding quadrants of the matrix of strategies with promising development vectors, the list of measures and indicators for a certain enterprise aimed at stabilizing / improving its competitive position in the market or level competitiveness.*

*Keywords: competitive strategy; competitiveness; principles; tools.*

### References (in Latin): Translation / Transliteration/ Transcription:

1. Verbivska, L.V., Suduk, I.V., 2017. The strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise and the basic principles of its formation. Young scientist, 10 (50), pp. 827-833
2. Kulyniak, Yu. I., 2011. Problems of determining the essence of the competitive strategy of the organization. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of development and development problems, 714, pp. 87-95.
3. Khalimon, T.M., 2017. Competitive enterprise policy: essence, principles, guidelines and approaches of formation. Eastern Europe: Economics, Business and Management, 2 (07), pp. 155-160.
4. Iatsiv, I. B., 2013. Competitiveness of agricultural enterprises. Monograph. Lviv: Ukrainian bestseller, 427 p.
5. Beltiukov, Ye.A., Nekrasova, L.A., 2014. Competitive strategy of the enterprise: essence and formation on the basis of assessment of the level of competitiveness. Economy: the realities of time. Scientific journal, 2 (12), pp.6-13.
6. Nalyvaiko, A.P. (ed), Hrebeshkova, O. M., Reshetniak, T. I. And others, 2017 Enterprise strategy in the post-industrial economy: Monograph As general editors Nalyvaiko, A. P., Hrebeshkova, O. M.: Kyiv: KNEU, 418 p.
7. Derhachova, V.V., Melnyk, V.O., 2017. Theoretical bases of formation of competitive strategies of the enterprise. Collection of scientific works of young scientists of the Faculty of Management and Marketing KPI them. I. Sikorsky "Actual Problems of Economics and Management", 11. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22537/1/2017-11\\_2-03.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22537/1/2017-11_2-03.pdf)
8. Klivets, N.H., 2007. Enterprise Strategy. Kyiv: Academic, 320 p.
9. Bahorka M.O., 2015. Strategic analysis of the main factors of the macro and microenvironment of agricultural production on the way to greening. Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy, 12 (1), pp. 14-19.
10. Sokolova, L.V., Veriasova, H. M., Sokolov, O. Ye., 2011. Use of cluster analysis methods in the practical activity of enterprises. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", 720, pp. 240-246.
11. Romesburg, C., 2004. Cluster Analysis for Researchers. Morrisville, North Carolina: Lulu.com, 344 p. DOI: 10.2307/1955988
12. Arabie, P., Hubert, L.J., Soete, G., 1996. Clustering and classification. Singapore: WorldScientific, 490 p. DOI: 10.1142/1930
13. Sotska, Yu. I., 2015. Methodological principles of cluster analysis of Ukrainian banks' competitiveness. Financial and credit activities: problems of theory and practice, 2, pp. 177-185.
14. Tkachova, A.V., 2012. Cluster analysis of metallurgical enterprises based on production, financial, economic and logistic indicators of activity. Bulletin of Zaporizhzhya National University, 1 (3), pp. 37-44.
15. Bogiday, I., 2019. Clusterization of agro-industrial enterprises of Ukraine as the basis of effective strategic management. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 5 (2), pp. 86-98.
16. Dubodielova, A.V., Yurynets, O.V., 2013. Features and technology of internal benchmarking at the enterprise. Marketing and innovation management, 2, pp.64-73.
17. Stebliuk, N.F., Volosova, Ye.R., 2017. Determination of competitive directions of the enterprise in the market of dairy products. Economy and society, 9, pp. 654-660.
18. Voitko, S.V., Voronkova, I. Yu., 2016. Application of SWOT analysis for development of strategic directions of cluster formation of printing enterprises. Regional economy, 1, pp. 165-171.