

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянуто особливості формування конкурентної стратегії підприємства. Доведено, що стратегія задає певні рамки, які дозволяють виявити і оцінити трансформаційні умови внутрішнього середовища розвитку підприємства як системи і зумовленими в цьому аспекті змінами потреби в ресурсному забезпеченні господарського процесу. Обґрунтовано, що конкурентні переваги за сукупністю ресурсно-вартісних можливостей підприємства у функціональних сферах його діяльності та ефективного управління забезпечують підвищення конкурентоспроможності продукції. Аналітичний інструментарій конкурентної стратегії у комплексній взаємодії формує механізм, який сприяє досягненню конкурентних переваг підприємства на ринку, з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Розроблено комплекс напрямів і заходів конкурентної стратегії щодо ефективного організаційно-економічного середовища ресурсно-інноваційного забезпечення підприємства.

Features of formation of the competitive strategy of the enterprise are substantiated; conceptual positions of this process are defined. It is proved that the strategy sets certain frameworks that allow identifying and evaluating the transformational conditions of the internal environment of enterprise development as a system and changes in the need for resource provided economic process caused in this aspect. It is substantiated that the competitive advantages in the aggregate of resource and value opportunities of the enterprise in the functional areas of its activity and effective management allow increasing the competitiveness of products. The analytical toolkit of competitive strategy in a complex interaction forms a mechanism that sets the vector of action for managing the competitiveness of the enterprise in the market and contributes to the achievement of competitive advantages taking into account the factors of the internal and external environment. The formation of a competitive strategy is systemic in nature, that is, all elements of the mechanism are interconnected and purposefully function to achieve the goal, namely ensuring the competitiveness of the enterprise. It is justified that an enterprise rarely comes up with one strategy, so specific criteria for the weight of competitive advantages are needed to identify and analyze other strategies by a set of criteria. Economic growth, increasing production and especially the dynamic growth of additional income is no longer possible without quality resource (land) and innovations, advanced technologies that are available only today to big business, and which owns large tracts of land and uses capital from other industries. A set of directions and measures of a competitive strategy for an effective organizational and economic environment of providing resource and innovation support has been developed.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, конкурентні переваги, стратегія, конкурентоспроможність, підприємство, конкуренція.

**Keywords:** competitive strategy, competitive advantages, strategy, competitiveness, enterprise, competition.

**Постановка проблеми.** В період високого рівня інтегрованості національних ринків у світові, постійного рівня зростання глобалізації комунікацій і підвищення частки електронної комерції у загальному торговельному обороті актуальним завданням суб'єктів підприємництва є пошук і впровадження креативних ідей, спрямованих на формування конкурентної стратегії підприємств та їх переваг що-

до виробництва готової продукції. Проблематичність пошуку та комерціалізації таких ідей має два аспекти. Перший, пов'язаний із якістю персоналу підприємств, який повинен бути готовим не лише акумулювати ідеї але й здатним перетворювати ідеї в готові продукти, технології, рішення. Другий аспект лежить виключно в управлінсько-аналітичній площині і пов'язаний із рівнем об'єктивності оцінювання перспектив впровадження інновацій, в контексті їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Формування на вітчизняних підприємствах конкурентної стратегії на засадах оцінювання її ресурсної та інноваційної складової є проблемою відносно новою і багатогранною. Її прояви проявляються як у маркетинговій, інноваційній, виробничій, кадровій, фінансовій, правовій сферах стратегічного управління, так і сфері економічних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи формування та реалізації конкурентної стратегії висвітлено в працях відомих зарубіжних та вітчизняних науковців: Ю. Іванова [8], Л. Кривенко [3], В. Павлової [5], М. Портера [7], А. Томпсона [9] та ін. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання щодо розробки механізмів формування конкурентної стратегії підприємств, залежності його від рівня ресурсозабезпеченості та конкурентних переваг, методичних засад оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів із обґрунтуванням загроз та можливих напрямів її підвищення. Існує необхідність подальших теоретично-практичних досліджень у цьому напрямі.

**Метою дослідження** є розробка теоретично-прикладних положень щодо формування конкурентної стратегії підприємств на засадах ресурсно-інноваційної моделі забезпечення розвитку, яка дозволяє визначити конкурентні переваги, джерела загроз та характер можливостей конкурентоспроможності суб'єктів.

**Виклад основних результатів.** Усвідомлення необхідності стратегічного типу управління в умовах динамічних змін пояснюється зростаючою роллю стратегічного менеджменту в діяльності більшості українських підприємств. Враховуючи нестабільність ринкових процесів, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції, особливе місце в системі стратегічного

управління займає розробка та реалізація конкурентної стратегії, що дозволяє підприємству досягати довгострокових конкурентних позицій у своїй галузі. Розробка конкурентної стратегії, по суті, 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 [5, с. 26]. Стратегія задає певні рамки, які дозволяють виявити і оцінити трансформаційні умови внутрішнього середовища розвитку підприємства як системи і зумовленими в цьому аспекті змінами потреби в ресурсному забезпеченні господарського процесу. Стратегія як засіб для досягнення перспективних цілей робить акцент на прогноз поведінки зовнішнього середовища і в цьому зв'язку аналіз можливостей функціонування і розвитку підприємства [1, с. 169].

Наступальна стратегія характерна для підприємств, що формують свою діяльність на принципах підприємництва, забезпечує реалізацію нової продукції (товарів, послуг) або технологій, породжуючи конкурентні переваги. При цьому конкурентні переваги за сукупністю ресурсно-вартісних можливостей підприємства у функціональних сферах його діяльності та ефективного управління дозволяють підвищити конкурентоспроможність продукції. Тому, конкурентні переваги виступають характеристиками споживчих уподобань продукції, які створюють для підприємства певні відмінності перед його конкурентами, а отже і виступають у формі переваг. Такими відмінностями можуть бути споживчі цінності та розбіжності у доданій вартості. Відмінностями у споживчій цінності є наявність нових технологій, вищі параметри та властивості продукції, що свідчать про її якість, додатковий сервіс та диференціацію продукції. Відмінності у доданій вартості включають всі складові, які при зменшенні їх вартості здійснюють вплив на собівартість продукції. Такими складовими виступають матеріалоемність, ресурсозбереженість, зарплатоемність, концентрація та спеціалізація виробництва [4, с. 22; 26-27].

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, якими є: аналіз інтенсивності конкуренції на рин-

ку, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту, аналіз структури стратегічного потенціалу, особливостей галузі, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація і цілеспрямовання, матриця «Продукт-ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» тощо [3, с. 89].

Аналітичний інструментарій конкурентної стратегії у комплексній взаємодії утворює певний механізм, який задає вектор дії щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку та сприяє досягненню конкурентних переваг з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. В основі функціонування такого механізму будується концептуальна платформа планування діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтована переважно на підвищення довгострокової ефективності. Концепція ж являє собою комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети та базується на поєднанні ринкових та ресурсних підходів, акцентуючи увагу на специфіці ринку, технологічних новаціях виробництва продукції, розширенні торговельних відносин тощо. Необхідно зазначити, що формування конкурентної стратегії має системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим елементом механізму є принципи формування конкурентної стратегії, до яких необхідно віднести: цілеспрямованість (орієнтованість на досягнення конкретних цілей); системність (урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками стратегії); обмеженість ресурсів; комплексність (урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії); альтернативність (вибір конкурентної стратегії з великої кількості); оптимальність (досягнення найбільшого ефекту за умови досягнення поставленої цілі за рахунок реалізації послідовності етапів, які забезпечують оптимальність управління); послідовність дій, які становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактора часу; керованість (процес впливу керуючої системи на керовану); гнучкість (здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища);

ефективність (реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів) [5, с. 112].

Ефективна реалізація конкурентної стратегії визначається ресурсним забезпеченням, до складу якого входять фінансове, кадрове та матеріально-технічне, [8, с. 78]. Саме ресурсне забезпечення виступає тим стратегічним пріоритетом, який у максимально короткі терміни повинен стати перехідним етапом здійснення всіх управлінських функцій та процедур формування конкурентної стратегії на основі інноваційної моделі розвитку конкурентоспроможності підприємств. Цей пріоритет актуальний як для конкретних підприємств, особливо малих та середніх, так і для підприємницьких структур галузі. Тобто, потрібна взаємодія принципів розвитку ресурсно-інноваційної конкурентоспроможності, яка передбачає не лише просту мінімізацію витрат, а й соціальну (природоохоронну, екологічну тощо) (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Пріоритетні шляхи формування конкурентної стратегії на принципах розвитку ресурсно-інноваційної конкурентоспроможності підприємств**

Виробничо-економічні	Соціально-екологічні
Кваліфікація кадрів Рівень інноваційності виробництва Техніко-технологічний рівень оснащення виробництва Рівень й тенденції зміни витрат виробництва Зміни у якості виробленої продукції	Рівень оплати праці Умови праці та спосіб організації виробництва Рівень органічності виробництва Витрати на оплату праці та соціальний розвиток колективу Інфраструктура виробництва та зберігання продукції
<b>Критерії шляхів досягнення (забезпечення)</b>	
Системне підвищення кваліфікації кадрів Навчання молодих спеціалістів за рахунок майбутнього роботодавця (підприємства) Оновлення матеріально-технічної бази Інноваційна технічна політики й технологічні зміни Сучасна соціальна й господарська інфраструктура Новітні сорти культур і породи тварин Технології обробітку землі, які забезпечують відновлення родючості на засадах екологічності Передові стандарти якості і безпечності продовольчої продукції	

*Джерело: сформовано автором*

Ресурсно-інноваційний напрямок розвитку підприємств забезпечує життєздатність виробничого циклу враховуючи пріоритетність новітніх технологій, потребу в якості кадрового потенціалу, а у функціональному плані – інтенсифікацію виробництва продукції та продовольства. Інтенсифікація виробництва може бути забезпечена виключно за рахунок цілеспрямованої, систематичної інноваційної діяльності й кадрового розвитку, що потребує від підприємця відповідної мотивації, додаткових витрат, креативного підходу до масштабів конкурентоспроможності підприємства.

Підходячи більш детально до рекомендацій формування конкурентної стратегії в частині ресурсно-інноваційного забезпечення досліджуваної сукупності пріоритетів визначених конкурентними перевагами підприємств галузевого рівня, необхідно зазначити, що проблема економічного зростання, нарощування обсягів виробництва й особливо динамічне зростання додаткових доходів вже неможливе без якісного ресурсу (землі) та інновацій, передових технологій, які доступні сьогодні лише великому бізнесу, і, який володіє великими масивами землі та користується капіталом з інших галузей. Але, нажаль, ті економічні перетворення, які сьогодні відбуваються в економіці, вимагають негайного реагування на конкурентні переваги підприємств аграрної галузі, в аспекті якості землі, і, це є очевидними для великих корпорації (агрохолдингів). Тому як на рівні держави, так і на рівні підприємств, необхідно подбати про розробку комплексу напрямів і заходів конкурентної стратегії щодо ефективного організаційно-економічного середовища ресурсно-інноваційного забезпечення, які не реалізовані вже тривалий період для розвитку підприємств аграрної галузі України (табл. 2).

Ефективна, цілеспрямована дифузія інновацій формує стабільну підтримку конкурентоспроможності та уможлиблює стабільність стадій життєвого циклу аграрної галузі, особливостей її структури, важливість масштабів стратегічного потенціалу розвитку, визначаючи таким чином, фактори успіху підприємств та їх слабкі місця у внутрішньому середовищі ресурсно-інноваційного забезпечення, враховуючи критерії вагомості конкурентних переваг останніх.

Таблиця 2

**Організаційно-економічні напрями та заходи конкурентної стратегії щодо здійснення ресурсно-інноваційного забезпечення підприємств аграрної галузі**

Напрями	Конкретизація заходів	Рівень суб'єктного запровадження
1	2	3
Формування сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату в галузі	Розробка і впровадження Державної програми підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку сільського господарства	Держава Регіони Підприємства аграрної галузі
Забезпечення удосконалення системи формування кадрового забезпечення	Державна соціально-економічна підтримка розвитку трудового потенціалу села	Держава, сільські території Регіони Підприємства аграрної галузі
Створення цілеорієнтованої на сільське господарство системи фінансово-кредитної підтримки	Визначення сфер запровадження пріоритетних заходів підтримки	Галузь Підприємства аграрної галузі
Розвиток стабільної системи інформаційної підтримки і пропаганди інновацій	Розробка і впровадження комплексних заходів інформаційного забезпечення	Галузь Підприємства аграрної галузі
Зміна філософії розвитку сільського господарства на засадах ресурсно-інноваційної моделі	Організаційне забезпечення реалізації цілей розвитку	Галузь Підприємства аграрної галузі

*Джерело: розроблено автором*

Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у порівнянні між собою підприємств певної конкурентної групи, шляхом визначення їх місця на ринку – тобто частки, типу конкретної переваги та перспективних дій на ринку.

Зазначимо, що одним із ключових процесів формування конкурентної стратегії є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії вагомості конкурентних переваг (унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості), щоб виявляти та аналізувати інші стратегії за сукупністю критеріїв.

Пріоритетність заходів конкурентної стратегії щодо політики удосконалення організаційно-економічного середовища ресурсно-інноваційного забезпечення підприємств потребують «поштовху» та якісно нових стимулів управлінського та

соціально-економічного призначення, які б системно походили з концептуальних пріоритетів розвитку держави, формуючи функціональність механізмів впливу на підприємницьку діяльність в ринковій економіці. Тому, ми вважаємо, що базовими пріоритетами ефективної політики формування конкурентної стратегії підприємств аграрної галузі повинні стати наступні: активна підтримка вітчизняних підприємств аграрної галузі, а в окремих складових і її відродження; збереження сільської поселенської мережі та зниження депопуляції; підтримка залучення в аграрний сектор молодих висококваліфікованих працівників; стимулювання розвитку капіталомістких виробництв – потенційних продуцентів високої доданої вартості у підприємствах усіх форм власності й господарювання; актуалізація розвитку спеціалізації виробництва, перш за все для малих підприємств; створення сприятливих організаційно-економічних умов для розвитку кооперації, інтеграції, кластеризації.

Пріоритети формування конкурентної стратегії для оцінювання ресурсно-інноваційного забезпечення та конкурентоспроможності підприємств має визначатись визначаються на двох основних рівнях (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Пріоритети політики формування конкурентної стратегії для оцінювання  
ресурсно-інноваційного забезпечення та конкурентоспроможності  
підприємств**

I – й рівень – підприємства та їх господарська діяльність	II – й рівень – держава та її аграрна політика регулювання залежно від кон'юнктури розвитку
Витрати виробництва	Інноваційно-технологічний розвиток
Кадровий потенціал	Покращення демографічної ситуації на селі
Екологізація виробництва	Впровадження моделі ресурсно-інноваційного забезпечення розвитку
Якість продукції	Інфраструктура і стандарти якості та безпечності продукції

*Джерело: розроблено автором*

**Висновки.** Таким чином, ефективне стратегічне конкурентне позиціонування, що реалізується завдяки дотримання обраної базової конкурентної стратегії, досягається завдяки всебічному аналітичному інструментарію, який вивчає внутріш-



ніх і зовнішніх чинники конкурентних переваг та функціонування підприємства. При цьому, покращення конкурентних переваг, яка на відміну від існуючих, враховує необхідність безперервності та циклічності змін на підприємстві на шляху перетворення інновацій у якісний ресурс із врахування складових процесу формування та забезпечення конкурентних переваг дозволяє уточнити головний напрямок конкурентної стратегії, а саме поглиблення економії часу на кожному новому етапі реалізації механізму формування конкурентної стратегії, який базується на майстерності підприємства знаходити нові ніші та підвищувати рівень власної спеціалізації з метою глибшого та стійкішого проникнення на існуючі ринки і виходу на нові.

### Література

1. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук зб. – Вип. 2-3., 2013. – 208 с.
2. Забуранна Л.В., Нідзельська Т.Л. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Л.В. Забуранна, Т.Л. Нідзельська // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №3. – С. 142-150.
3. Кривенко Л.В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: монография / Л.В. Кривенко, В.М. Милашенко, С.В. Кривенко; Гос. вуз «Укр. акад. банк. дела Нац. банка Украины». – Полтава: ПУЭТ, 2012. – 256 с.
4. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія; за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2012. – 219 с.
5. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
6. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства / Т.І. Павлюк, О.В. Гайдей // Молодий вчений. – 2016. – №12(39). – С. 821-824.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
8. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання / Ю.Б. Іванов [та ін.]; ред. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: ВД «ІН-ЖЕК», 2006. – 382 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд.: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

## References

1. Barabas, D.O. (2013). Konkurentni stratehii pidpriemstva [Competitive enterprise strategies]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 2-3, 208.
2. Zaburanna, L.V., Nidzelska, T.L. (2016). Metodichni pidkhody do otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Methodical approaches to assessing the strategic potential of agricultural enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3, 142-150.
3. Kryvenko, L.V. (2012). Konkurentnaia stratehiya predpriatyia: teoriya, metodolohiya, praktyka [Competitive strategy of the enterprise: theory, methodology, practice]. Poltava: PUET.
4. Nyzhnyk, I.V. (2012). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv: metody ta mekhanizmy pidvyshchennia [Management of competitiveness industrial enterprises: methods and mechanisms of improvement]. Khmelnytskyi: KhNU.
5. Pavlova, V.A., Kuzmenko, O.V., Orlova, V.M., Ryzhkova, H.A. (2011). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: upravlinnia, otsinka, stratehiia [Competitiveness of the enterprise: management, evaluation, strategy]. Dnipropetrovsk: DUEP imeni Alfreda Nobelia.
6. Pavliuk, T.I., Haidei, O.V. (2016). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Formation of competitive enterprise strategy]. *Molodyi vchenyi*, 12(39), 821-824.
7. Porter, M. (2005). Konkurentnoe preimushestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustojchivost [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its stability]. Moskva: Alpina Biznes Buks.
8. Ivanov, Yu.B., Tyshchenko, O.M. (2006). Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemnytstva [Theoretical foundations of competitive business strategy]. Kharkiv: VD «IN-ZhEK».
9. Tompson, A.A., Striklend, A.Dzh. (2006). Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moskva: Izdatelskij dom «Vilyams».