

Р. В. Тульчинський,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1605-1403*

С. О. Тульчинська,

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-1409-3848*

А. В. Ружицький,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-5626-0616*

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5

СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

R. Tulchinskiy,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration,
IHE "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University", Kyiv

S. Tulchynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv

A. Ruzhytskyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
IHE "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University", Kyiv

STRATEGIES FOR COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

У статті на основі дослідження різновидів підприємницьких стратегій виокремлено: корпоративну стратегію; ділову стратегію; функціональну стратегію; операційну стратегію; особистісну (персоніфіковану) стратегію. Крім того, виокремлено стратегії досягнення конкурентних переваг на ринку. Стратегія лідерства по витратах, головна увага якої полягає у досягненні внутрішньої конкурентної переваги, що досягається за рахунок організаційних і виробничих нововведень на підприємстві з метою оптимізації витрат. Сутність стратегії диференціації полягає у наданні продукту відмінних рис, унікальних характеристик, незвичайних властивостей, які відрізнятимуть його від конкуруючих продуктів, але в рамках однієї функціональної групи. Виокремлено сутність стратегії фокусування (концентрації), що полягає в зосередженні, звуженні

ринкової ніші. Зміст стратегії інновацій полягає в досягненні цілей підприємства за рахунок використання сучасних технологій, принципово нового погляду на звичні товари, створення оригінального продукту для задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб. Стратегія оперативного реагування передбачає досягнення цілей підприємства за рахунок швидкого реагування на нововведення.

The article, based on a study of the types of business strategies, highlights: corporate strategy (strategy to increase the competitiveness of the enterprise as a single commercial organization); business strategy (strategy of development of each type of activity if it is a question of diversification of activity of the enterprise); functional strategy (strategy of development of functional directions of activity); operational strategy (strategy of development of divisions of the enterprise); personal (personalized) strategy (acts as the foundation of the strategic pyramid of the enterprise). In addition, strategies for achieving competitive advantages in the market are highlighted. Cost leadership strategy, the main focus of which is to achieve internal competitive advantage, which is achieved through organizational and production innovations in the enterprise to optimize costs, as well as finding opportunities to use cheaper resources without compromising the quality of products or services. The essence of the differentiation strategy is to provide the product with distinctive features, unique characteristics, unusual properties that will distinguish it from competing products, but within one functional group. The essence of the strategy of focusing (concentration), which consists in concentrating, narrowing the market niche, is highlighted. The content of the innovation strategy is to achieve the goals of the enterprise through the use of modern technologies, a fundamentally new look at the usual products, creating an original product to meet existing conscious or unconscious needs. The strategy of rapid response involves achieving the goals of the enterprise through a rapid response to innovation. A striking example of the successful implementation of this strategy is the counterfeiting of clothes and perfumes from world-famous manufacturers. With a competent approach, sufficient funding and time, each of these strategies can give some competitive difference to the company and increase the efficiency of its activities. Further scientific research is required to develop strategic measures to adapt enterprises and increase their competitiveness in the market in conditions of economic instability.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегія конкурентоспроможності, конкурентоспроможність, підприємства, стратегічні заходи.

Key words: enterprise strategy, competitiveness strategy, competitiveness, enterprises, strategic measures.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з найважливіших проблем сучасної України є забезпечення зростання конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Вивчення підходів до досягнення конкурентоспроможності вітчизняними підприємствами є актуальним не тільки з точки зору теорії економічних відносин, а й з точки зору визначення перспектив конкурентоспроможності української економіки і майбутніх позицій українських підприємств на глобальних ринках.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в цілому та конкурентної стратегії підприємства зокрема досліджувало багато науковців. Серед зарубіжних та вітчизняних вчених слід відміти таких науковців: Т. Адаєва, І. Ансоффа, Т. Андросова, Л. Багієва, І. Білоруса, Н. Безрукова, В. Брижатого, Р. Єршова,

І. Герчикову, Ф. Котлера, Н. Короленка, В. Лагутіна, М. Портера, І. Пічуріна, В. Савченка, С. Савчук, І. Уханова, Р. Фатхутдінова, А. Юданов та інших. Однак, з огляду на актуальність цієї проблеми аспект систематизації стратегій підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності потребує подальшого дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є систематизація стратегій конкурентоспроможності підприємств. Для досягнення поставленої мети за використанням методу аналізу, синтезу, монографічного та інших методів наукового пізнання та системного підходу було виокремлено основні види стратегій конкурентоспроможності підприємств.

ВИКЛАД РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загалом стратегічний бізнес-план діяльності підприємства містить заходи, спрямовані як на форму-

вання попиту, особливо на нову освоювану продукцію так і на пристосування до змін сформованого попиту.

Єдиної або загальноприйнятої класифікації видів підприємницької стратегії не існує. Вивчивши ряд джерел [1—11], вважаємо за можливе виділити п'ять основних рівнів стратегії.

По-перше, корпоративна стратегія — стратегія підвищення конкурентоспроможності фірми як єдиної комерційної організації. Корпоративна стратегія повинна містити визначення найбільш важливих цілей розвитку фірми:

- на які ринки або сегменти ринків орієнтуватися;
- на які продукти (послуги) робити ставку і розширювати їх виробництво, які нові види продуктів, послуг освоювати і просувати на ринок;
- на яких споживачів або групи споживачів (покупців, клієнтів) робити ставку в перспективі.

По-друге, ділова стратегія — стратегія розвитку кожного виду діяльності, якщо мова йде про диверсифікацію діяльності підприємства.

По-третє, функціональна стратегія — стратегія розвитку функціональних напрямів діяльності (маркетинг, виробництво, збут, фінанси, персонал).

По-четверте, операційна стратегія — стратегія розвитку підрозділів підприємства: відділів, філій, представництв.

По-п'яте, особистісна (персоніфікована) стратегія — виступає фундаментом стратегічної піраміди [8].

Також до стратегій підприємств відносять стратегії досягнення конкурентних переваг на ринку. Існує кілька стратегій створення конкурентних переваг:

По-перше, стратегія лідерства за витратами. За цієї стратегії головна увага приділяється витратам на підприємстві. Так само цю стратегію називають як "лідерство в ціні". Основа цієї конкурентної стратегії полягає у досягненні внутрішньої конкурентної переваги, що досягається за рахунок організаційних і виробничих нововведень на підприємстві з метою оптимізації витрат, а також пошуку можливості використання більш дешевих ресурсів без погіршення якості випускаємої продукції або надання послуг.

Існує два основних способи досягнення конкурентної переваги:

- цілеспрямована робота щодо зниження витрат і збільшення ефективності виробництва,
- повний перегляд структури витрат і відмова від найбільш дорогих і найменш ефективних технологічних операцій.

Під час проведення аналізу конкурентних можливостей (якість, ціни, фінанси, торгівля, обслуговування, зовнішня політика, концепція) кількох підприємств під час накладення результативного графіка один на одного можна виявити слабкі і сильні сторони одного конкретного підприємства по відношенню до іншого.

Підприємству, що обрало стратегію лідерства за витратами, необхідно постійно і ретельно проводити моніторинг змін використовуваних технологій в цій галузі, побажань і переваг споживачів, а крім того, так само завжди бути готовим у найкоротший термін провести необхідне удосконалення або повне оновлен-

ня обладнання чи зміну асортименту продукції, що виробляється. Інакше, підприємство ризикує втратити все. Однак, лише відносно великим підприємствам надається можливість отримувати переваги від ефекту масштабу серійного виробництва, просування і збуту.

По-друге, стратегія диференціації. Сутність такої стратегії полягає в наданні продукту відмінних рис, унікальних характеристик, незвичайних властивостей, які відрізнятимуть його від конкуруючих продуктів, але в рамках однієї функціональної групи. За рахунок створення індивідуального образу продуктом зацікавиться нове коло споживачів, які зможуть платити більше. Вдало підібраний асортимент є одним з головних факторів, що відзначають сильного конкурента [4].

При цьому, можливі два види диференціації:

— горизонтальна — при якій ціна залишається приблизно однаковою і середній рівень доходу споживачів однаковий;

— вертикальна — при якій і ціни і середній рівень доходу споживачів різний.

Стратегія диференціації заснована на зовнішніх конкурентних перевагах. Виявляючи переваги покупців, що незадоволені наявним на ринку вибором, змінюється наявний товар, щоб він був більш привабливий для споживача.

Використовуючи тільки цінову стратегію неможливо створити конкурентну перевагу. Необхідно дотримуватися певного цінового рівня, нижче якого опускатися не можна, щоб виробництво залишалося рентабельним і уникнути фінансових збитків. Однак якість продукту можна вдосконалювати до необхідного конкурентного рівня.

Стратегія диференціації підходить для випадків, коли переваги споживачів занадто великі й наявна на ринку стандартна продукція не може задовольнити попит.

Важливо розуміти, що проведення стратегії диференціації та стратегії лідерства за витратами одночасно не обов'язково. Найчастіше стратегію диференціації застосовують компанії, які прагнуть до підняття цін, адже ця стратегія безпосередньо провокує збільшення витрат. Головним недоліком такої стратегії є: високі витрати на рекламну діяльність; поява товарів-імітаторів; посилення цінового аспекту в конкуренції [9].

По-третє, стратегія фокусування (концентрації). Суть стратегії фокусування полягає в зосередженні, звуженні ринкової ніші, що передбачає обслуговування вузького кола осіб, які мають специфічні уподобання.

Формування ринкової ніші відбувається в силу географічних особливостей положення або особливих вимог до використання продукції або ж в силу інших рідкісних властивостей продукту.

Стратегія фокусування успішно використовується з метою зниження витрат. Обмеживши своє коло споживачів виробник чітко знає всі параметри і особливості виробленого продукту. Дане завдання найчастіше є нездійсненним для великих підприємств.

По-четверте, стратегія інновацій. Зміст цієї стратегії полягає в досягненні цілей підприємства за рахунок використання сучасних технологій, принципово нового

погляду на звичайні товари, створення оригінального продукту для задоволення існуючих усвідомлених або неусвідомлених потреб.

Виконання стратегії інновацій характеризується складністю умов виконання проектного, фірмового і корпоративного управління. До таких умов відносять:

- підвищений рівень невизначеності результатів, з'являється необхідність управління інноваційними ризиками;
- підвищення інвестиційних ризиків проектів. Складність з підбором інвесторів підвищує ризик здійснення проєкту. Перед керуючим стоїть нове завдання — формування інноваційно-інвестиційного плану;
- потік змін в організації в зв'язку з інноваційними змінами. Потрібно забезпечити поєднання інтересів і узгодження рішень стратегічного, науково-технічного, фінансового, виробничого, і маркетингового менеджменту.

Стратегія інновацій вимагає додаткових коштів для її здійснення, що підвищує ризикованість такої стратегії та робить її не завжди прийнятною для підприємств із кредиторською заборгованістю.

По-п'яте, стратегія оперативного реагування. Ця стратегія передбачає досягнення цілей підприємства за рахунок швидкого реагування на нововведення і зміни асортименту під вимоги споживача. Яскравим прикладом успішного виконання цієї стратегії є підробка одягу і парфумів всесвітньо відомих виробників.

Також слід звернути увагу на те, що вибираючи одну з даних стратегій підприємство повинне виявити ряд обмежуючих факторів:

- асортимент продукції, яку воно збирається випускати;
- основний сегмент потенційних покупців;
- регіон, в якому підприємство буде реалізовувати свою продукцію.

На сьогодні є значна кількість стратегій підприємства: виробнича, цінова тощо. Однак кожна стратегія ґрунтується на певних конкурентних перевагах.

Будь-яка галузь має ризики спаду за винятком тих, які відповідають за життєдіяльність людей. Основне питання під час розробки стратегії в тому, які шанси на спад, які його причини і наскільки тривалим він буде. У разі, якщо під час спаду конкуренти починають залишати галузь, то можлива стратегія — функціонувати далі і бути однією з декількох компаній, що переживають спад.

Існує кілька конкурентних переваг підприємства, яке переживає спад:

- напрацьована клієнтська база;
- іменитий бренд;
- ефективне використання ресурсів;
- можливість зниження витрат під час скорочення бізнесу.

Вибір стратегії під час спаду залежить від:

- аналізу перспектив ринку зв'язків з іншим напрямом бізнесу
- активності конкурентного середовища;
- позицій фірми;
- бар'єрів виходу з галузі.

Таким чином, кожна стратегія має як позитивні, так і негативні сторони. Наприклад, щоб використовувати

стратегію зниження витрат, необхідні значні грошові вливання. Результат використання стратегії диференціації непередбачуваний, а останні події на ринку показали, що багато компаній, які позиціонуються у вузькому сегменті ринку, знаходяться не у найкращому становищі, тому що ті послуги і продукти, які користувалися успіхом у певній категорії покупців, наразі перестають користуватися успіхом через те, що у тих самих покупців кошти обмежені.

На сьогодні багато товарів і послуг, які зовсім недавно сприймалися як товари повсякденного попиту, переходять в категорію VIP, тим самим скорочуючи і без того вузький сегмент. Стратегія диференціювання на продукти та послуги, вимагає багато часу і зусиль. Проблема тут ще в тому, що кожна компанія шукає, чим виділитися. Тобто як великі корпорації, так і маленькі виробникикладають досить багато зусиль, щоб створити якісні конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Отже, у результаті проведеного дослідження викремлено декілька видів підприємницьких стратегій, а саме: корпоративна, ділова та функціональна стратегія. Також, до стратегій підприємств віднесено стратегії досягнення конкурентних переваг на ринку, серед яких: стратегія лідерства, витрат, диференціації, фокусування (концентрації), інновацій та оперативного реагування.

За грамотного підходу, при достатнього фінансування і наявності часу кожна з цих стратегій може дати якусь конкурентну відмінність. Перед розробкою дієвої стратегії, що працює і дасть позитивний результат, необхідно провести аналіз і оцінку стратегій основних конкурентів.

Необхідно звернути увагу на конкурентні параметри продукту фірми-конкурента, в т. ч. упаковку, на рекламні програми, на імідж конкурентів, рівень сервісного обслуговування конкуруючих підприємств, і так само на логістичні схеми. На сьогодні як великі підприємства, так і невеликі виробники прикладають досить багато зусиль, щоб створити певну конкурентну перевагу, і ці перекопи нескінченні.

Подальших наукових розвідок вимагають питання розроблення стратегічних заходів у напрямі адаптації підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку в умовах макроекономічної нестабільності.

Література:

1. Бєленкова О. Ю. Діагностування стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств за індикаторами сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2020_42_24/ (дата звернення: 21.01.2021).
2. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 78—82.
3. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНАУ. 2019. № 4, Т. 1. С. 75—81.

4. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І., Гринчук Ю.С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт. 2019. № 7. С. 3—9.

5. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Ю.Б. Іванов та ін. За заг. ред. Ю.Б. Іванова; ХНЕУ. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 383 с.

6. Коляденко С.В., Стратій А.М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 17—23.

7. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Дергалюк М.О. Стратегічні напрями управління ризиками інноваційними ІТ-проектами. Київ, НАУ. 2019. С. 254—270.

8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.

9. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник мну імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2 (11). С. 31—35.

10. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції практика та досвід. № 8. 2018. С. 14—18.

11. Юришина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 135—145.

References:

1. Belenkova, O.Y. (2020), "Diagnosing the strategic competitiveness of construction companies for indicators of sustainable development", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2020_42_24/ (Accessed 21 January 2021).

2. Bsharat, N. (2019), "Theoretical principles of the concept of competitive strategy to manage the competitiveness of commercial enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 78—82.

3. Wexler, D.M. (2019), "Types of competitive strategies and ways to increase the competitiveness of the enterprise", *Visnyk KhNAU*, vol. 4, no. 1, pp. 75—81.

4. Grinchuk, Yu.S. Vihor, M.V. Shemigon, O.I. and Grinchuk, Yu.S. (2019), "Programs to increase competitiveness in the system of strategic management of organizations", *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 3—9.

5. Ivanov, Yu.B. (2006), *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva: monohrafiia* [Theoretical bases of competitive strategy of the enterprise: monograph], "INZHEK", Kharkiv, Ukraine.

6. Kolyadenko, S.V. and Stratiy, A.M. (2019), "Analysis of financial strategies to increase the competitiveness of the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 17—23.

7. Tulchynska, S.O. Pogrebnyak, A.Yu. and Dergalyuk, M.O. (2019), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori: kolektyvna*

monohrafiia [Competitiveness of enterprises in the international digital space: a collective monograph], NAU, Kyiv, Ukraine.

8. Tulchynska, S.O. Kirichenko, S.O. and Savitsky, N.Yu. (2018), "The TQM model as a means of ensuring the level of competitiveness of products of domestic enterprises", *Investytsii praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 14—18.

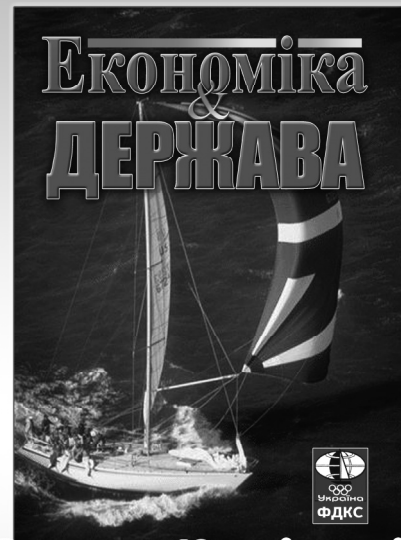
9. Kuzmin, O.E. Melnik, O.G. and Romanko, O.P. (2011), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: planuvannia ta diahnostyka: monohrafiia* [Competitiveness of the enterprise: planning and diagnostics: monograph], Ivano-Frankivsk, Ukraine.

10. Lozovsky, O. and Dyachuk, M. (2018), "Strategic management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises", *Naukovy visnyk mnu imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 11, pp. 31—35.

11. Yurchyshyna, L.I. and Tarasenko, V.A. (2019), "Improving the competitiveness of industrial enterprises in the context of their strategic development", *Ekonomichny visnyk*, vol. 3, pp. 135—145.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2021 р.

Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Виходить 12 разів на рік

наукове фахове видання України

З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності — **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

www.economy.in.ua

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

Передплатний індекс: 01751