

10. Переліки тарифних квот, а також ставок увізного мита в межах квот та поза межами квот [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d186a359-3cd3-4865-8537-568e8aedcaed&title=PerelikiTarifnikhKvot-ATakozhStavokUviznogoMitaVMezhakhKvotTaPozaMezhamiKvot>.
11. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b142801e-b932-4207-aea9-df3728dad379&title=FaqZPitanFunktsionuvanniaVilnoiTorgivliMizhUkrainoiuTas>.

Анотація. В статті досліджено динаміку виробництва і експорту м'яса птиці, баланс продукції. На цій основі пояснено головні напрямки впливу, проблеми і перспективи розвитку євроінтеграційних процесів в галузі м'ясного птицеводства України.

Ключевые слова: євроінтеграція, м'ясне птицеводство, баланс м'яса, експорт, импорт, конкурентоспособність.

Summary. The paper investigates the dynamics of production and export of poultry meat and the balance of production. It substantiates the main directions of the influence, problems and prospects of the development of European integration processes in Ukraine's poultry meat industry.

Key words: European integration, poultry meat industry, balance of meat, export, import, competitiveness.

УДК 330.46

Алексич К. О.
аспірант,
старший викладач кафедри
бізнес-статистики та економічної кібернетики
Донецького національного університету імені Василя Стуса

Aleksych K. O.
Postgraduate student,
Senior lecturer of
Business Statistics and Economic Cybernetics Department
Vasyl' Stus Donetsk National University

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC COMPETITIVE ANALYSIS AS A TOOL FOR THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS PROVIDING SYSTEM

Анотація. В роботі розглянуто стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг підприємства, що обумовлено посиленням кооперації та конкуренції внаслідок розширення ринку, підвищенням якості продукції та попиту, розробкою та впровадженням нових товарів, зниженням виробничих витрат, інноваціями у галузі менеджменту та маркетингу підприємства.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, потенціал підприємства.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах виникає необхідність у розробці концепції оцінки, управління та підвищення рівня конкурентоспроможності (далі – КС), а також пошуку підходів, які передбачають врахування ринкового чинника з використанням інтегрованих маркетингових та інформаційних комунікацій, переорієнтації від адміністративних важелів контролю до організаційно-економічних методів управління, гнучкої системи стандартизації та сертифікації продукції. Насамперед це зумовлено тим, що суб'єкти господарювання стикаються з низкою проблем зовнішнього і внутрішнього характеру: незахищеністю ринку від неякісної продукції, невикорис-

танням у повному обсязі досягнень НТП, неефективною конкурентною стратегією, неефективністю управління інноваціями та управлінською структурою, маркетингу технологій, роботи з клієнтами, нераціональним поєднанням тактичних і стратегічних цілей, браком інформації про нові ринки збуту, слабким рівнем кооперування та інтегрування тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми КС продукції присвячено праці як вітчизняних науковців, зокрема Г.Л. Азоева, Г.Л. Багієва, І.В. Максимової, Р.С. Мансурова, Р.А. Фатхутдинова, так і зарубіжних вчених, зокрема І. Ансоффа, П. Діксона,

Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, М. Портера. Проте недостатньо повно досліджено проблеми формування концепції та комплексу завдань забезпечення, управління та підвищення рівня КС продукції як цілісної виробничої системи, що виникає під час розробки конкурентної стратегії, діагностики її розвитку, методичних аспектів обґрунтування та розробки ефективних механізмів реалізації.

Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних підходів до стратегічного конкурентного аналізу підприємства для формування конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний конкурентний аналіз є ефективним інструментом виявлення конкурентних переваг підприємства, розробки та реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення його динамічного розвитку та стійке зростання економічних показників ефективності діяльності. Це передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, ресурсів і конкурентних можливостей підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність діючої стратегії, виявити його (підприємства) сильні й слабкі сторони, можливості та загрози, ринкову стійкість.

Конкурентна стратегія є системою основоположних правил і прийомів, необхідних для вироблення й прийняття науково обґрунтованих довгострокових управлінських рішень, що дають змогу підприємству зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, визначають основні принципи ринкової поведінки та характеристики споживчого сегменту. Сутнісна характеристика конкурентної стратегії – формування взаємодії підприємства з конкурентами в сегменті товарного ринку, спрямованої на досягнення цілей підприємства [1, с. 51].

Метою конкурентної стратегії є досягнення істотних конкурентних переваг над головними ринковими конкурентами під час формування пропозиції, обґрунтованої за споживчими властивостями та вартістю продукції [2, с. 67].

Процесу формування та реалізації конкурентних стратегій (рис. 1) притаманні специфічні риси: різноманіття товарних і географічних сегментів ринку та можливість використання різних стратегій щодо різних конкурентів.

В основу розробки конкурентної стратегії підприємства може бути покладено один з трьох типів конкурентної поведінки: 1) креативний тип (К), при якому система заходів, спрямована на створення й підтримку конкурентних переваг, формується усвідомлено за допомогою появи нових компонентів у діяльності підприємства на базі тривалого процесу пошуку та оновлення; 2) адаптивний тип (А), що відображає здатність підприємства до стратегіч-

ної або тактичної адаптації до дій ринкових конкурентів; 3) забезпечувальний тип (З), який формується у випадках, коли конкурентні переваги підприємства реально існують і оцінюються як значні, але потребують підтримки, збереження у наглядній перспективі та формування умов для їх ефективної реалізації.

Аналіз особливостей кожного з типів дає змогу визначити, які з них властиві тій чи іншій стратегії, та сформувати матрицю конкурентної поведінки підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця конкурентної поведінки підприємства

Типи конкурентних стратегій		Типи конкурентної поведінки		
		К	А	З
Стратегія розвитку	Стратегія росту	+	+	
	Стратегія помірною росту		+	
	Стратегія скорочення росту		+	+
	Комбінована стратегія	+	+	+
Стратегія функціонування	Стратегія лідерства у витратах	+		
	Стратегія диференціації	+	+	
	Стратегія фокусування	+		

Джерело: складено автором

На основі цього аналізу складемо збалансовану систему показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії з прив'язкою до індикаторів ефективності функціонування підсистем забезпечення КС підприємства за напрямками його діяльності (рис. 2).

Перед розробкою конкурентної стратегії доцільно оцінити готовність підприємства до стратегічного планування (стратегічність). Серед ознак нестратегічності підприємства можна назвати такі:

- планування виробничої діяльності, коли не враховуються зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а дані, отримані ззовні, вважаються незмінними; ситуація на момент планування приймається статичною, що призводить до недостовірного економічного прогнозу;
- вироблення програми дій та формування стратегії починаються з аналізу ресурсів підприємства, а не з



Рис. 1. BPMN-модель процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Система показників оцінки ефективності конкурентної стратегії

Джерело: складено автором

оцінки ринкових можливостей; якщо ресурси оцінюються як недостатні, проект, швидше за все, відкидається.

Серед непрямих ознак нестратегічності підприємства можна виділити такі групи: когнітивні (незнання теорії стратегічного планування); ресурсні (недостатнє виділення ресурсів на стратегічне планування); структурні (відсутність плану та організації планування, ефективної інформаційної системи); корпоративні (неадекватність стратегічного підходу до управління); поведінкові (лідери нехтують стратегічними нововведеннями).

Розглянемо три типи конкурентних стратегій [3, с. 371; 4, с. 219].

1) Стратегія лідерства у витратах (табл. 2), тобто прагнення стати виробником з низькими витратами виробництва для випуску продукції з найменшою собівартістю в даній галузі. Підприємства, які обрали цю стратегію, спрямовують всі свої зусилля на скорочення витрат, що стає можливим за умови ефективного використання наяв-

ного ресурсно-виробничого потенціалу. Така стратегія орієнтована на масовий випуск стандартизованої продукції. Економія на змінних витратах досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва. Постійні витрати у розрахунку на одиницю продукції також знижуються відповідно до збільшення обсягів виробництва.

Ідея використання цієї стратегії полягає в тому, що, домагаючись більш низьких витрат, ніж конкуренти, підприємство досягає зростання обсягів продажів і отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою собівартістю на аналогічну продукцію.

У процесі стратегічного управління витратами виробництва важливим є аналіз не тільки внутрішньофірмових, але й зовнішніх факторів: поведінки постачальників, споживачів, конкурентів, посередників тощо. Для реалізації цієї конкурентної стратегії також необхідний контроль витрат [5, с. 40].

Таблиця 2

Характеристики стратегії лідерства у витратах

Передумови	Еластичність попиту на продукцію за ціною;
	велика частка ринку, переваження на ньому цінової конкуренції, наявність крупних оптових споживачів
	Продукція стандартизована, її можна придбати у різних виробників
Переваги	Підприємства мають доступ до джерел дешевої сировини, трудових ресурсів та інших факторів виробництва
	Збереження рентабельності в умовах жорсткої конкуренції
	Низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри
	Лідер у витратах має більші резерви, ніж конкуренти, у випадках зростання цін на сировину, матеріали, напівфабрикати, що дає йому змогу утримувати ціни на потрібному рівні
Ризики	Низькі витрати дають змогу витіснити товари-замінники з ринку
	Імідж партнера, який піклується про бюджет споживача
	Поява технологічних нововведень, які можуть усунути наявні конкурентні переваги
	Концентрація уваги на зниженні витрат ускладнює своєчасне виявлення змін у вимогах ринку
	Зміна споживчих вимог, їх чутливість до цін
	Непередбачені дії факторів, які збільшують витрати та можуть привести до зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами

Джерело: складено автором на основі наукових джерел [3; 4; 5]

2) Стратегія диференціації (табл. 3), тобто прагнення до диференціації виробів і послуг для більш повного задоволення потреб і запитів споживачів, що передбачає більш високий рівень цін. Під час диференціації продукції виробники намагаються унікальним чином виділити свою продукцію з характеристиками, які є кращими, ніж у конкурентів, з маси аналогічної продукції. Конкурентну перевагу отримує той виробник, унікальність продукції якого створює для споживача більшу цінність та може бути оплачена ним.

Ця стратегія дає можливість підприємству стати лідером у галузі за певною групою продукції. Надання продукції особливих властивостей вимагає додаткових витрат на НДДКР та підвищення якості. Ці витрати компенсуються встановленням вищої ціни. Конкурентна перевага, отримана в результаті диференціації продукції, забезпечує збільшення обсягів продажів і отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання переваг різних груп споживачів. Крім продукції, можна диференціювати сервіс, імідж, персонал тощо.

Стратегія диференціації є доцільною у випадках, коли існує безліч можливих способів диференціації продукції, значна частина покупців сприймає ці відмінності як такі, що мають певну ціну; потреби покупців в даному продукті різняться, причому сам продукт можна використовувати по-різному; незначна кількість конкуруючих підприємств використовує стратегію диференціації.

3) Стратегія ринкової ніші (табл. 4), тобто фокусування увагу на основних сегментах ринку для задоволення потреб і запитів обмеженого кола споживачів за рахунок низької ціни або високої якості. Підприємства, які застосовують цю стратегію, змушені ухилятися від конкуренції підприємств-лідерів у витратах або підприємств-диференціаторів, вести пошук такої ринкової ніші, де конкурентні переваги можуть бути реалізовані. Стратегія передбачає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій групі споживачів, які мають відносно однорідні потреби, що дасть змогу здійснити спеціалізацію робіт з випуску продукції. Ця стратегія використовується у випадках, коли ресурси підприємства не дають йому змогу обслуговувати весь ринок, а конкуренти не намагаються спеціалізуватися на конкретних сегментах ринку.

Концентрація починається з вибору ринкової ніші, яка характеризується певними вимогами та уподобаннями споживачів. Основою для успішної конкурентної боротьби за умов застосування цієї стратегії є або менші, ніж у конкурентів, витрати, або здатність запропонувати споживачам унікальну продукцію. Ефективність реалізації стратегії ринкової ніші, заснованої на знижених витратах, залежить від наявності цільового сегмента, потреби якого можна задовольнити з меншими витратами; на диференціюванні – від наявності цільового сегмента ринку, що вимагає особливих якостей продукції [6, с. 14].

Таблиця 3

Характеристики стратегії диференціації продукції

Передумови	Попит на продукції є різноманітним за структурою
	Засоби диференціації не можуть бути оперативно імітовані без залучення значних витрат
	Переважаючою є нецінова конкуренція
	Існує значна група споживачів, які визнають, що унікальність характеристик продукції є важливою для них
Переваги	Наявність можливостей надання продукції унікальних властивостей
	Унікальність продукції створює високі вхідні бар'єри на ринок, знижуючи вплив конкурентів
	Високий прибуток полегшує відносини з постачальниками
Ризики	Формується імідж партнеру, який піклується про специфічні запити різних груп споживачів
	Високі витрати на створення іміджу підприємства
	Диференціація продукції може виявитися надлишковою, споживач не відчує ефекту від диференціації
	Можлива імітація інших виробників, що призведе до зниження переваг, пов'язаних із диференціацією
	Може знизитися потреба споживачів у диференційованій продукції, що зробить неефективним її виробництво

Джерело: складено автором на основі наукових джерел [3; 4; 5]

Таблиця 4

Характеристики стратегії ринкової ніші

Передумови	Існують ринкові ніші, які дають змогу спеціалізувати діяльність підприємства відповідно до його можливостей та забезпечити його прибуткове функціонування
	Постійне відстеження ємності ринкової ніші
	Відсутність конкурентів у ніші
Переваги	Споживачі повинні формувати різноманітність попиту
	Досягнення конкурентної переваги за рахунок розробки продукції, яка максимально відповідає потребам споживчої аудиторії
	Високий рівень лояльності захищає від переходу споживчої аудиторії до конкурентів
	Встановлення вищої ціни, підвищення рентабельності продажів
Ризики	Концентрація зусиль на одному сегменті дає змогу досягнути високої КС продукції навіть за умов низького бюджету на просування та відносно малих витрат на підтримку та розповсюдження продукції
	Забезпечення високої частки у ринковій ніші
	Різниця в цінах на продукцію спеціалізованих підприємств та компаній, які обслуговують увесь ринок, можуть не відповідати перевагам специфічної для даного сегменту продукції
	Ринкова ніша може стати настільки привабливою, що це призведе до появи сильніших конкурентів
	Ємність сегмента скоротиться настільки, що ефективне функціонування в ньому стане неможливим
	Конкуренти можуть спеціалізувати свою продукцію сильніше, розбивши сегмент ринку (нішу) на складові частини

Джерело: складено автором на основі наукових джерел [3; 4; 5]

Джерела конкурентних переваг підприємства

Фактори конкурентних переваг	Джерела конкурентних переваг
Економічні	Внутрішньоорганізаційні: ефекти масштабу та досвіду, економічний потенціал, пошук і ефективне використання фінансових коштів; ринкові: економічний стан ринку (сприятлива динаміка цін, висока галузева норма прибутку), зростаючий попит (сприятлива динаміка ємності ринку, відсутність товарів-замінників, демографічні зміни); стимулююча політика (інвестиційна, кредитна, податкова, пільгова).
Структурні	Інтеграція бізнесу: регресивна (прагнення отримати у володіння або поставити під контроль постачальників); прогресивна (впровадження в систему розподілу); горизонтальна (об'єднання або посилення взаємодії суб'єктів, які випускають однорідну продукцію).
Науково-технічні та технологічні	Високий рівень розвитку прикладної науки і техніки в галузі; особливості технології виробництва продукції; технічні параметри продукції; технічні характеристики обладнання.
Інформаційні	Наявність банку даних про ринок, продавців, споживачів, конкурентів, нормативно-правові акти органів влади, інфраструктуру ринку.
Географічні	Вигідне географічне розташування суб'єкта; можливість економічного подолання географічних бар'єрів входу на ринок.
Нематеріальні	Репутаційні активи: назва компанії, торгові марки, відносини зі споживачами, постачальниками, державою та суспільством
Нелегальні	Недобросовісна конкуренція; бюрократизм; корупція.
Інфраструктурні	Стан і розвиток засобів комунікації; відкритість та організованість ринків праці, капіталу, технологій, інвестиційних товарів; розвиток дистрибуторської мережі (роздрібною, оптовою торгівлі); розвиток служб з надання ділових послуг; розвиток міжсуб'єктної кооперації.

Джерело: складено автором

Таблиця 6

Зв'язок стратегічних напрямів зі стратегічними цілями підприємства

Стратегічний напрям	Стратегічна мета	Стратегічний напрям	Стратегічна мета
Забезпечення завантаження виробничих потужностей	Створення та підтримка гнучкого виробництва	Удосконалення функцій логістики	Створення та підтримка гнучкого виробництва
	Зростання прибутку не менше певної норми		Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань
	Підвищення продуктивності праці		Впровадження систем моніторингу якості доставки
	Оптимізація виробничо-фінансового циклу		Оптимізація транспортних витрат
Розширення споживчої бази та збільшення обсягів замовлень	Зростання прибутку не менше певної норми	Забезпечення контролю за своєчасною оплатою відвантаженої продукції	Оптимізація виробничо-фінансового циклу
	Посилення впізнаваності та іміджу бренду		Підвищення ефективності фінансової діяльності та рентабельності
	Вихід на нові ринки збуту	Реструктуризація дебіторської заборгованості	Скорочення тривалості операційного циклу
	Інформаційна комунікація зі споживачами		Підвищення ефективності фінансової діяльності та рентабельності
Підвищення загальної якості виробничих процесів за рахунок виявлення потенціалу оптимізації	Високий рівень задоволення потреб споживачів	Реалізація маркетингової політики та системи ринкового просування	Оптимізація виробничо-фінансового циклу
	Удосконалення організаційної структури		Посилення впізнаваності та іміджу бренду
	Оптимізація виробничо-фінансового циклу	Підвищення ефективності привабливості, ринкової вартості підприємства та розвитку дистрибуторської мережі	Зростання прибутку не менше певної норми
	Створення та підтримка гнучкого виробництва		Підвищення ефективності маркетингової діяльності
Оптимізація функцій управління складськими запасами	Інвестування у розробку та впровадження нової конкурентоспроможної продукції	Підвищення інвестиційної привабливості, ринкової вартості підприємства та розвитку дистрибуторської мережі	Посилення впізнаваності та іміджу бренду
	Скорочення складських та обігових витрат		Укладення нових інвестиційних контрактів
	Підвищення оперативності виконання замовлень		Розширення власної дистрибуторської мережі
	Досягнення оптимального обсягу збереження запасів		Продаж патентів та франшиз
Удосконалення функцій логістики	Оптимізація виробничо-фінансового циклу	Зростання прибутку не менше певної норми	Вихід на нові ринки збуту
	Зростання прибутку не менше певної норми		Зростання прибутку не менше певної норми

Джерело: складено автором

Сегменти ринку, які є сприятливими для використання цієї стратегії, повинні володіти однією або декількома з таких характеристик: 1) сегмент досить великий для отримання прибутку; 2) сегмент має високий потенціал для розвитку; 3) сегмент не дає успіху більшості конкурентів; 4) підприємство володіє кваліфікацією та ресурсами, необхідними для ефективного обслуговування сегменту, й може захистити себе від конкурентів за рахунок сталих відносин зі споживачами.

Стратегія ринкової ніші ефективна, якщо обслуговування ніші вимагає значних витрат і зусиль від конкурентів; коли жоден з них не намагається спеціалізуватися на її обслуговуванні; коли ресурси підприємства не дають йому змогу успішно обслуговувати великий сегмент ринку; коли сегменти мають відмінності у розмірах, рівні розвитку, прибутковості та інтенсивності конкуруючих сил. На рис. 3 наведено матрицю, згідно з якою підприємство може обрати певну конкурентну стратегію, виходячи з власних критеріїв.

Конкурентні переваги підприємства, які воно отримує за допомогою імплементації тієї чи іншої конкурентної стратегії, за джерелами їх виникнення (табл. 5) поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні

ТИП СЕГМЕНТУ РИНКУ	ТИП КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ	
	ПЕРЕВАГА У ВИТРАТАХ	ПЕРЕВАГА У ПРОДУКЦІЇ
ШИРОКИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ	ЛІДЕРСТВО У ВИТРАТАХ	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ
ВУЗЬКИЙ СЕГМЕНТ РИНКУ	ФОКУСУВАННЯ НА ОСНОВІ ВИТРАТ	ФОКУСУВАННЯ НА ОСНОВІ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

Рис. 3. Матриця вибору конкурентних стратегій

Джерело: складено автором

переваги – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту). Зовнішні переваги базуються на здатності суб'єкта створювати більш значущі для споживачів цінності, що створює можливість найповнішого задоволення споживчих потреб [7, с. 17].

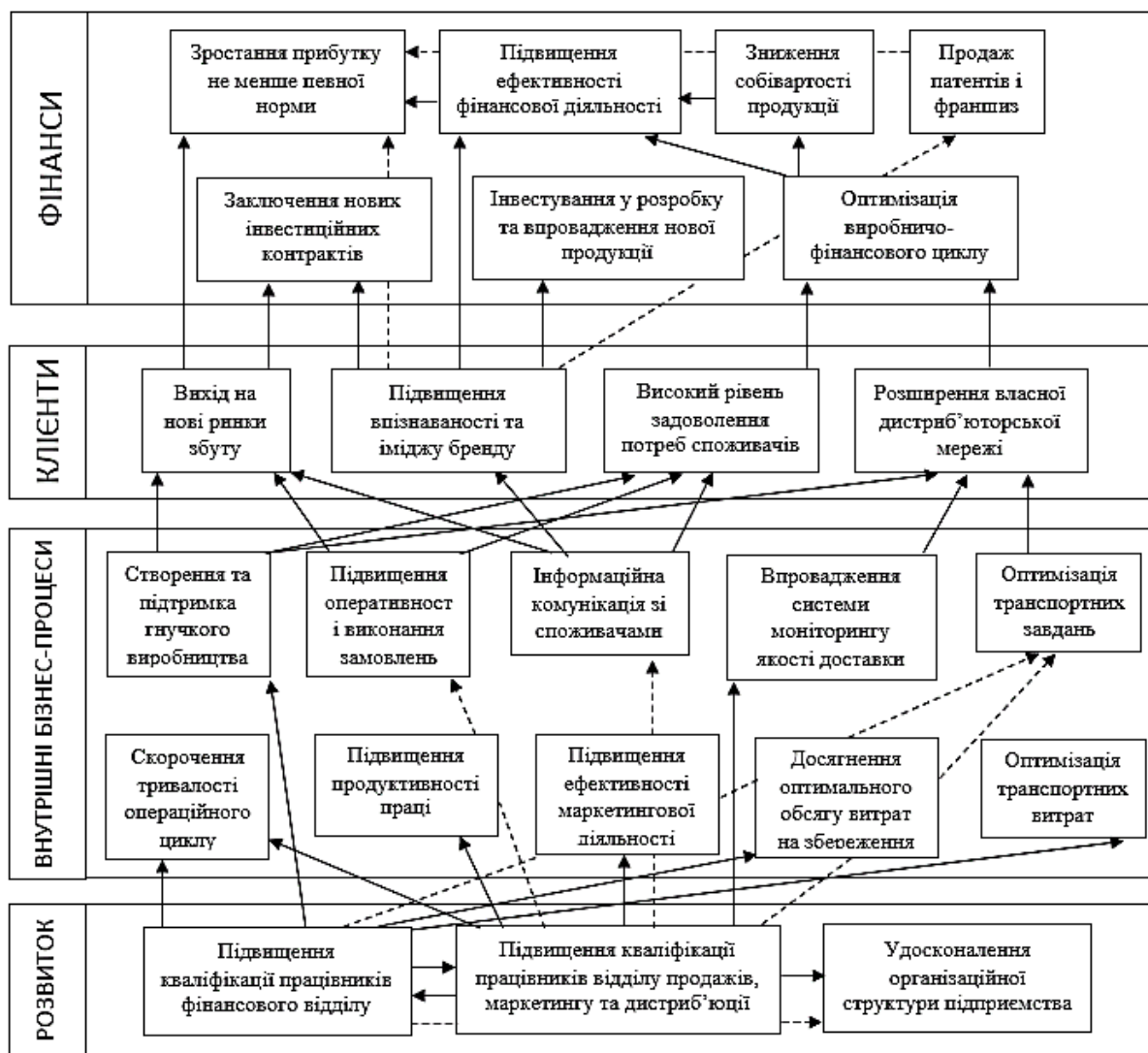


Рис. 4. Стратегічні цілі підприємства у межах конкурентної стратегії

Джерело: складено автором

Основними причинами втрати конкурентних переваг є:

- погіршення факторних умов (збільшення витрат виробництва, зниження кваліфікаційного рівня кадрів);
- зниження інвестиційної привабливості підприємства та його інноваційного потенціалу;
- зниження здатності до адаптації (бюрократизація, використання морально застарілого обладнання, тривалі терміни створення нової продукції);
- ослаблення конкуренції на ринку внаслідок посилення монополізму, дій уряду з введення мита на товари;
- низькі доходи основних груп населення, які призводять до зниження вимогливості до якості продукції та її асортименту.

У результаті виділення у функціональній структурі підприємства окремих стратегічних напрямів реалізації його бізнес-процесів кожному з них можна поставити у відповідність одну або декілька стратегічних цілей (табл. 6).

Під час пошуку можливостей реалізації стратегічних напрямів підприємства, поряд з аналізом його конкурентного потенціалу, а також виявленням сильних сторін, важливим є виявлення прихованого конкурентного потенціалу розвитку. Цей підхід є актуальним, бо здатний істотно змінити значення показників КС під час раціонально організованого управління без залучення додаткових зовнішніх ресурсів за певними напрямами розвитку.

Використовуючи дані, отримані в результаті аналізу, можна скласти карту стратегічних цілей на основі системи збалансованих показників, яка демонструє, як стратегічні цілі взаємопов'язані між собою за окремими блоками: навчання, бізнес-процеси, клієнти і фінанси (рис. 4).

На рис. 5 відображено напрями підвищення КС підприємства за допомогою забезпечення ефективності реалізації бізнес-процесів у вигляді системи компетенцій управління, які об'єднані у чотири групи, а саме виробничі, організаційні, фінансові та маркетингові.

Компетентний підхід до управління КС передбачає поєднання централізації та децентралізації, що дає змогу: 1) створювати структуру управління КС, адекватну до змін зовнішнього середовища; 2) делегувати управлінські функції; 3) підвищувати оптимальність та ефективність управлінських рішень; 4) залучати кадри, здатні вносити пропозиції щодо підвищення ефективності виробництва та пошуку нових ринків збуту.

Висновки. Таким чином, орієнтація підприємства на пошук конкурентних переваг за допомогою реалізації конкурентної стратегії зумовлює набір функцій апарату управління, склад її підрозділів та вибір підходів до її розробки. Для розвитку підприємств важливу роль відіграють стимули, пов'язані з посиленням кооперації та конкуренції внаслідок розширення ринку, підвищенням якості продукції та попиту, розробкою та впровадженням

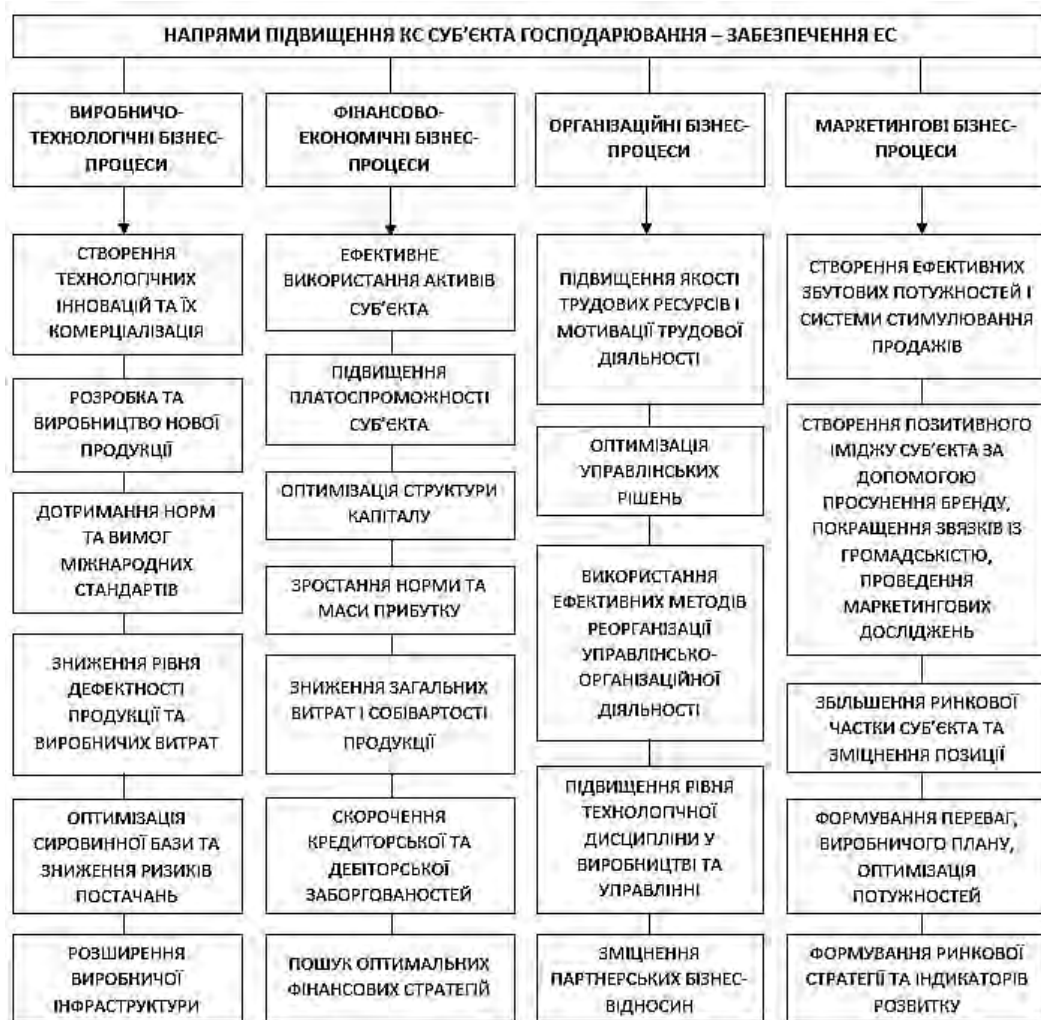


Рис. 5. Система компетенцій управління КС підприємства

Джерело: складено автором

нових товарів, зниженням витрат, інноваціями у галузі управління та маркетингу. Найважливіше завдання стратегічного аналізу полягає у забезпеченні для підприємства умов досягнення необхідних ринкових конкурентних переваг за допомогою найбільш ефективного використання резервів їх потенціалу та його збільшення вищими темпами, ніж збільшується потенціал конкурентів.

Потенціал характеризує вся сукупність показників і чинників, які визначають їх потенційні та фактичні можливості, обсяги коштів, запасів і ресурсів, виробничі резерви, які можуть бути використані у господарській діяльності. Це багатовимірне утворення, структура якого визначається трьома групами факторів, які обумовлюють весь спектр ефективності діяльності підприємства: 1) функціональними; 2) організаційними; 3) ресурсними.

Реалізація конкурентної стратегії передбачає зосередження на трьох напрямках діяльності: інноваційній реструктуризації виробничих процесів, вдосконаленні форм і методів управління та розвитку кадрового потенціалу. Виходячи з цього, слід сказати, що конкурентна стратегія може бути визначена трьома компонентами з позиції оцінки впливу на її ефективність: швидкістю зростання, ступенем диференціації ринку та рівнем диференціації продукції.

Факторами досягнення високого рівня КС є концентрація виробництва, розробка нових видів продукції та стимулювання споживчих потреб. Окреме місце посідає забезпечення стабільного зростання якості та надійності продукції за умови зниження її вартості, що є метою конкурентної стратегії, яка містить комплекс техніко-технологічних та організаційно-управлінських заходів.

Список використаних джерел:

1. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 2. – С. 50–53.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством : [навч. посібник] / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2010. – 312 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; за ред. Л.І. Євченко ; пер. з англ. – М. : Економіка, 2009. – 519 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. І. Минеєва. – М. : Альпіна Пабліш, 2011. – 454 с.
5. Корольов С.В. Витрати виробництва в системі конкурентоспроможності компанії: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / С.В. Корольов // Зовнішньоекономічний бюлетень. – 2009. – № 6. – С. 38–46.
6. Власова А.Н. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції в умовах ринку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». – К., 2009. – 25 с.
7. Царенко О.В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг / О.В. Царенко // Економіка та держава. – 2007. – № 12. – С. 16–18.

Аннотація. В работе рассмотрен стратегический конкурентный анализ как инструмент формирования конкурентных преимуществ предприятия, что обусловлено усилением кооперации и конкуренции вследствие расширения рынка, повышением качества продукции и спроса, разработкой и внедрением новых товаров, снижением производственных затрат, инновациями в области менеджмента и маркетинга предприятия.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, стратегический анализ, потенциал предприятия.

Summary. In the work there have been considered the strategic competitive analysis as a tool for the formation of the competitive advantages of the enterprise, which caused strengthening of cooperation and competition due to market expansion, increasing of product quality and demand, development and introduction of new products, decreasing of production costs, innovations in the field of enterprise management and marketing.

Key words: competitive strategy, competitive advantage, competitiveness, strategic analysis, potential of the enterprise.