

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Чатченко Т. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

e-mail: chatchenkotv@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-2069-0670

Мангушев Д. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

e-mail: d.v.mangushev@karazin.ua

ORCID ID: 0000-0001-8795-164X

Герасичкін В., студент кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

e-mail: gerasickinviktor3@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0156-7995

***Анотація.** Мета* узагальнити розробки конкурентної стратегії із зазначенням показників ефективності. *Методика.* У дослідженні було використані як загальнонаукові методи дослідження, такі як аналіз та синтез для аналізу досліджень науковців та бізнес-літератури, узагальнення – для узагальнення алгоритму розробки стратегій та підходів до формування конкурентних статей, спеціальні методи, серед яких фінансового аналізу для формування необхідних показників ефективності діяльності підприємства, матричні методи – для аналізу конкурентів, та інших. *Результати.* В результаті проведеного дослідження нами було узагальнено алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства в контексті стратегічного профілю підприємства, запропоновано узагальнену групи показників, які можуть бути використані як при постановці цілей та при аналізі ефективності реалізації даної стратегії. Особливий акцент зроблено на аналізі зовнішнього середовища підприємства та його непрямих конкурентів та підприємств-лідерів інших видів діяльності для можливого використання кращого досвіду та практик у своїй діяльності. *Практичне значимість.* Практична значимість полягає у можливості застосуванні узагальненого алгоритму розробки стратегії та комплексу показників оцінювання конкурентного становища підприємства, які можуть бути використані як при цілепокладанні так і при оцінці рівня досягнення цілей стратегії. Також велике значення є у бенчаркінгу підприємств-лідерів інших видів діяльності, досвід яких може бути використаний у діяльності фірми.

Ключові слова: конкурентна стратегія, бенчаркінг, зовнішнє середовище, показники ефективності.

MECHANISM TO ENSURE THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Chatchenko Tatiana, Ph.D., Assoc. Department of Economic Theory and Economic Management Methods, VN Kharkiv National University Karazina, Kharkiv, Ukraine

e-mail: chatchenkotv@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-2069-0670

Mangushev Dmytro, Ph.D., Assoc. Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, VN Kharkiv National University Karazina, Kharkiv, Ukraine

e-mail: d.v.mangushev@karazin.ua

ORCID ID: 0000-0001-8795-164X

Gerasichkin Victor, student of the Department of Economic Theory and Economic Methods of Management, VN Kharkiv National University Karazina, Kharkiv, Ukraine

e-mail: gerasickinviktor3@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0156-7995

***Abstract.** Purpose.* The goal is to summarize the development of a competitive strategy with an indication of performance indicators. *Method.* The research used both general scientific research methods, such as analysis and synthesis for the analysis of research by scientists and business literature, generalization - for the generalization of the algorithm for developing strategies and approaches to the formation of competitive articles, special methods, including financial analysis for the formation of the necessary performance indicators enterprises, matrix methods - for analyzing competitors, and others. *Results.* As a result of the conducted research, we generalized the algorithm for developing a competitive strategy of the enterprise in the context of the strategic profile of the enterprise, proposed a generalized group of indicators that can be used both when setting goals and when analyzing the

effectiveness of the implementation of this strategy. Special emphasis is placed on the analysis of the external environment of the enterprise and its indirect competitors and leading enterprises of other types of activities for the possible use of better experience and practices in their activities. Practical importance. The practical significance lies in the possibility of applying a generalized strategy development algorithm and a set of indicators for evaluating the company's competitive position, which can be used both when setting goals and when assessing the level of achievement of strategy goals. Benchmarking of leading enterprises of other types of activities, whose experience can be used in the company's activities, is also of great importance.

Key words: competitive strategy, benchmarking, external environment, performance indicators.

JEL Classification: L100.

Постановка проблеми. Конкурентна стратегія підприємства посідає одне з важливих місць й процесі його існування та розуміння за рахунок чого, яких факторів підприємство, його продукція відрізняється від конкурентів. Але крім визначення цієї сукупності елементів необхідно розуміти спосіб досягнення та їх утримання. Для чого потрібні різного роду ресурси, починаючи від сировини та матеріалів до людських, які мають мати певні знання, вміння та навички. Питання визначення необхідних ресурсів, їх комбінації та розуміння коректності їх використання є актуальним та має визначатися механізмом забезпечення конкурентної стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні І. Булах розглядає можливі варіанти вибору конкурентних стратегій підприємства, Н. Грищин у своєму дослідженні визначає перелік показників оцінці конкурентоспроможності підприємства, також розглядається вплив зовнішнього середовища з боку конкурентів у роботах Е. Дорохова, Г. Дроздова, О. Кириченко/

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зменшуючи досягнення авторів-науковців, невирішеними питаннями залишаються узагальнення алгоритму розробки та оцінці конкурентної діяльності та оцінці досвіду і зовнішнього середовища не тільки конкурентів, а й лідерів інших сфер діяльності.

Мета дослідження. Розглянути можливість комплексної розробки конкурентної стратегії в контексті загальної стратегії розвитку підприємства та всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з акцентом на аналіз непрямих конкурентів та підприємств-лідерів в суміжних або зовсім інших видів економічної діяльності.

Основной материал. На сьогодні зміст терміну «стратегія» дещо змінюється, зміщається акцент із довгострокового плану розвитку до основної лінії поведінки підприємства, а саме принципів положень щодо цільових сегментів, цінової політики та засад існування підприємства. В літературі виділяють принципи формування стратегії, які наведено на рис. 1.

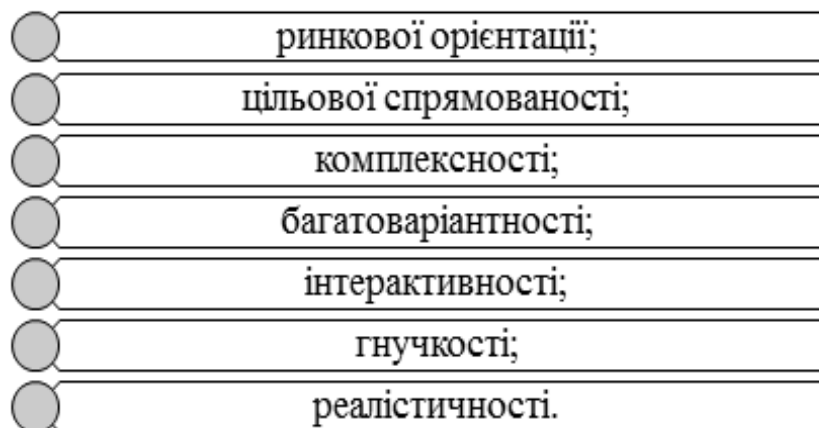


Рис.1. Принципи формування конкурентної стратегії

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 8]

Базуючись на принципах формування конкурентної стратегії витікає певний алгоритм створення конкурентної стратегії фірми.

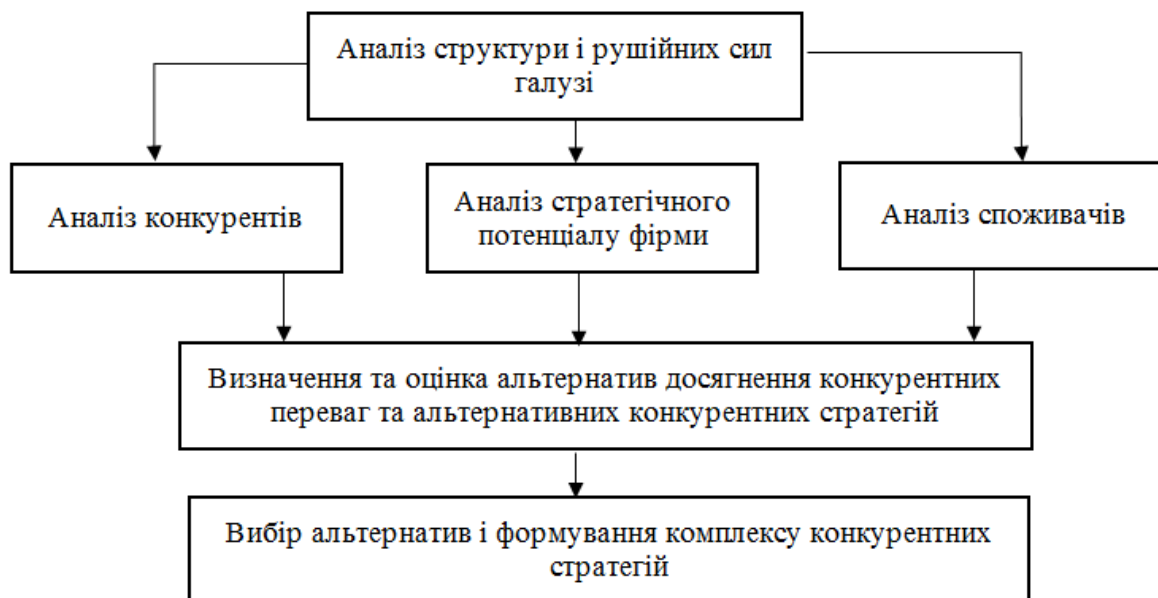


Рис. 2. Алгоритм розробки конкурентної стратегії фірми

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Таким чином на перших етапі необхідно проаналізувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. У табл. 1 представлено основні вимоги до факторів внутрішнього середовища відповідно до основних конкурентних стратегій підприємства.

Таблиця 1

Основні вимоги до факторів внутрішнього середовища відповідно до конкурентних стратегій фірми

№	Фактори внутрішнього середовища	Параметри факторів внутрішнього середовища, за якими вони можуть використовуватися в базовій конкурентній стратегії	
		Лідерство у витратах	Диференціація або фокусування
1		Техніко-технологічні	
1.1	Обладнання	устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналадження для виробництва нової продукції. відносно дешево, як правило, масово вироблюване устаткування	часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції; устаткування призначено під замовлення винятково для випуску даної продукції
1.2	Ресурси	доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали, що мають рідкі й унікальні властивості
1.3	Технології та ноу-хау	технологія виробництва, як правило, не містить «ноу-хау», конкуренти використовують аналогічну технологію	На підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, ґрунтуючись на наукових відкриттях
1.4	Рівень автоматизації виробництва	при виробництві в основному використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або, навпаки, унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини

2	Економічні		
2.1	Основа переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзивні властивості продукції
2.2	Собівартість виробництва	мінімальна	низька собівартість не є обов'язковою вимогою
2.3	Витрати на маркетинг	мінімально припустимі	як правило, високі, що пов'язане з необхідністю поглиблених досліджень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару
2.4	Джерела фінансування	доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевина позикового капіталу – бажані
2.5	Людський капітал	використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці
3	Управлінські		
3.1	Нормування	всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	не має суттєвого значення
3.2	Основні задачі та цілі	перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
3.3	Графік роботи	твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
3.4	Контроль	здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму
3.5	Система менеджменту	роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	мінімальний
3.6	Структура менеджменту	організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
4	Соціально-психологічні		
4.1	Психологічні переваги споживачів	націленість на недорогі, уніфіковані масово використовувані товари	перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
4.2	Психологічні установки в колективі	тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
5	Природно-кліматичні, географічні		

5.1	Близькість до ресурсів	важлива близькість до сировинної бази	найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мері забезпечується близькістю їх розташування
5.2	Логістична інфраструктура	наявність розвитої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
5.3	Зв'язок	кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні накладні витрати	першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
5.4	Кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість і т. п.

Джерело: сформовано авторами на основі [4, 6]

Аналіз і дослідження як зовнішнього середовища поводиться комплексом інструментів та методів дослідження, які зведено на схемі (рис. 3).

Перш за все проводиться збір інформації та аналіз ринку, а саме: про конкурентів (прямих, непрямих), постачальників, споживачів, посередників [9]. Аналіз тенденцій розвитку ринку та можливих шляхів розвитку. Далі проводиться аналіз фірми, в тому числі пошук та створення конкурентних переваг фірми. При аналізі конкуренції проводиться достатньо глибокий аналіз конкурентів, як за обсягами продажу, аналіз конкурентних товарів та можливих шляхів розвитку. При подальшому аналізі конкурентів та порівнянні конкурентів із власною фірмою – проводяться матричні методи та методи бенчмаркінгу.

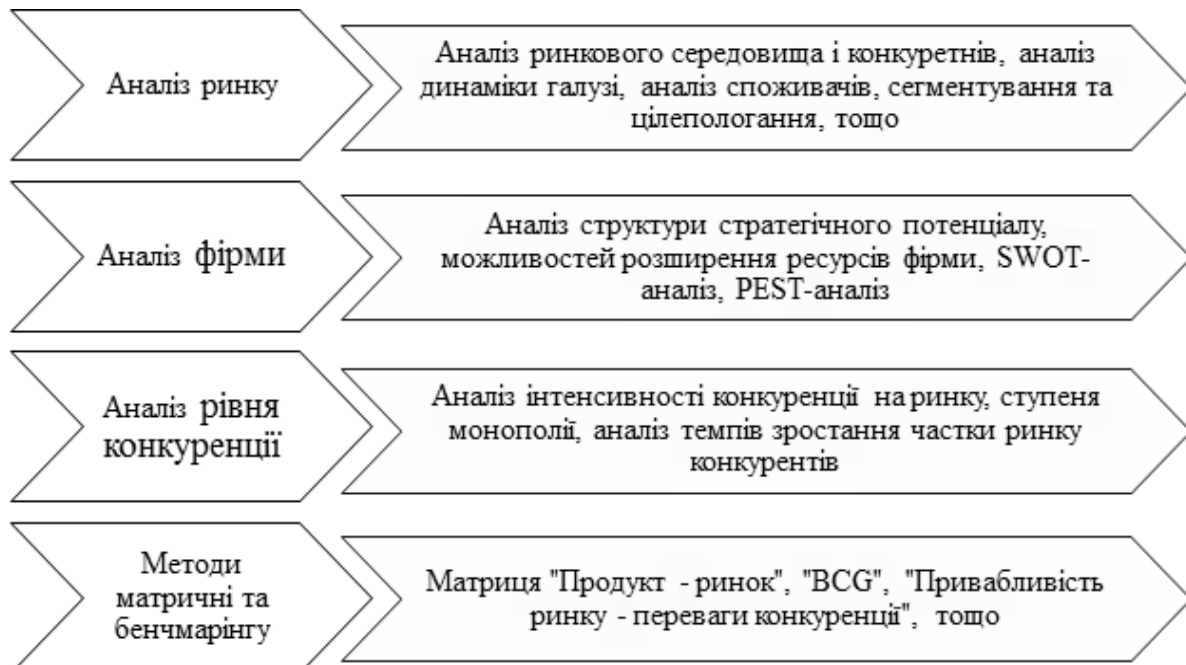


Рис. 3. Послідовність застосування методів дослідження при формуванні конкурентної стратегії

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 7]

Розглянемо їх більш докладно послідовність та застосування методів конкурентного аналізу та формування відповідної стратегії.

Перше завдання на етапі підготовки – аналіз ринку. Для формування стратегії необхідно чітко розуміти тенденцію розвитку ринку промислових товарів. Це дозволить вчасно реагувати на зміни інтересів споживачів і дій конкурентів. З цієї причини доцільно

розрахувати місткість ринку, що дозволить оцінити його насиченість, концентрацію та ступінь диференціації, бар'єри входу та виходу. Розробляйте можливості та загрози для компанії на основі отриманих даних. Створення моделей п'яти конкурентних сил дозволяє оцінити навколишнє середовище, на яке безпосередньо впливає, і визначити основні конкурентні сили на ринку.

Наступним кроком є аналіз переваг і недоліків компанії у виробничій, людській, фінансовій та культурній функціональних підсистемах організації. Метою цього аналізу є визначення внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз людських ресурсів повинен відображати кваліфікацію працівників та їх відданість компанії. З цією метою ми проаналізували плинність кадрів, системи стимулювання, розвиток кар'єри, навчання працівників та організаційну культуру.

За допомогою аналізу підсистеми фінансових функцій визначається можливість фінансового розвитку. Тому на основі аналізу даних функціональної підсистеми визначаються слабкі та сильні сторони кожної підсистеми. Крім того, рекомендується проаналізувати конкурентоспроможність товару, необхідні для цього ресурси та складові.

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності слід порівнювати характеристики, обсяг товарів і послуг власного виробництва з аналогічними товарами на ринку. Необхідно також порівняти загальну ефективність діяльності підприємства та з'ясувати конкурентну перевагу власних ресурсів [10].

На четвертому етапі будується комплексний SWOT-аналіз. Отримана на перших етапах інформація систематизується, сортується за важливістю та чітко пояснюється в SWOT-аналізі, на перетині сильних, слабких сторін, можливостей і загроз даються рекомендації щодо стратегічного розвитку компанії.

Наступний етап – аналіз стратегічного позиціонування компанії. Для визначення стратегічного розташування можна використовувати матрицю McKinsey, BCG, ADL-LC, ShellDPM та ін., а також карту конкурентного ринку, її побудова дозволяє визначити стратегічне розташування компанії на конкретному ринку для визначення стратегії для кожного стратегічного підрозділу підприємства, та передбачити подальші дії конкурентів та сформулювати ефективний метод контратаки.

Завершальний етап передбачає вибір конкурентної стратегії на основі інформації, отриманої на етапі підготовки, з урахуванням ситуації на ринку та позиції, яку займає підприємство [1]. Вибір конкурентної стратегії починається з розуміння ринкового простору, тому необхідно оцінити інтенсивність конкуренції.

Розглянемо більш детально найбільш часто використовувані показники при формуванні конкретної стратегії компанії (табл. 2)

Таблиця 2

Основні показники оцінювання конкурентного становища фірми

№	Показник	Формула	Значення
1	Частка ринку	$Чр = Vз / Mр$, де Vз- обсяг збуту товарів Mр – місткість ринку	Частка продажів фірми у загальному обсязі реалізації товарів на ринку
2	Якість продукції	Проівняння гарантійного терміну, строку використання, тощо	Оцінюється комплексом показників у порівнянні з товарами конкурентами на основі експертних методів
3	Рівень цін	$Рц = b / Bк$, де b – ціна фірми Bк – ціна фірми конкурента на аналогічний товар	За допомогою порівняльного аналізу робиться висновки про співвідношення до цін конкурентів
4	Коефіцієнт широти асортименту	$Кш = Шф / Шк$, де Шд – широта дійсна Шк – широта базова	Аналіз широти асортименту фірми у поточному періоді у порівнянні з попереднім

5	Фінансова стійкість	Коефіцієнти ліквідності, стійкості	Дані показники показують те, на скільки швидко фірми зможе виконати свої зобов'язання
6	Рівень використання виробничої потужності	$K_v = V_f / P_f$, де V_f – фактичний річний випуск товарів, P_f – середньрічна виробнича потужність	Показує рівень використання виробничих потужностей, за яким ми можемо бачити потенціал зростання виробництва
7	Рівень дистрибуції	$R_d = Y / Y_k$, де Y – кількість торговельних представництв фірми Y_k – кількість торговельних представництв конкурента	Показує співвідношення за кількістю розвиток торговельної мережі конкурента
8	Техніко-економічний рівень підприємства	Показник вводу нового обладнання, відновлення основних засобів, кількість патентів на винаходи, тощо	Комплексний показник
9	Імідж (рівень корпоративної культури)	Оцінюється за допомогою опитування покупців про знання бренду	Показник, що використовує вибіркоче опитування
10	Витрати на 1 грошову одиницю товарної продукції	$V_p = (C/v) / V$, де C/v – собівартість товарів; V – виторг за реалізацію продукції	Показує величину витрат у виторгу фірми
11	Рівень інноваційної активності	$P_{ia} = N_{in} / N$, де N_{in} – кількість інновацій запроваджених у фірмі у поточному та у попередньому році	Свідчить про кількість інновацій, що в свою чергу показує на скільки фірма може випускати нових товарів і залишатися інноваційною та утримувати конкурентні позиції
12	Рентабельність	Різні види рентабельності	Показує рівень ефективності використання тих чи інших ресурсів та рівень ефективності існування фірми взагалі.

Джерело: сформовано авторами на основі [3, 10]

Завантаженість потужностей є найважливішою техніко-економічною ознакою, яка впливає на величину витрат, ціни на продукцію і навіть на конкурентоспроможність підприємств.

Техніко-економічний рівень є складною ознакою, а конкретний зміст розрахунку різний, і потрібен системний метод оцінки. Технічний рівень підприємства визначається виходячи з наявного обладнання бригади. В даному випадку використовується основа: виробництво обладнання та ступінь його оновлення тощо.

Економічні показники враховують рівень рентабельності (продукція, виробництво, збут, активи та підприємства); величину собівартості продукції; продуктивність; фондівіддачу; вартість товарної продукції за 1 грн. тощо. Спочатку розрахуйте відповідно до місцевого

напрямку, а потім проведіть комплексну оцінку. Потім визначають загальні показники в економіко-технічних параметрах з урахуванням їх важливості [5].

Фінансова стійкість залежить від таких показників: загальна (абсолютна) та відносна ліквідність, автономність підприємства, оборотність оборотного капіталу та платоспроможність.

Конкурентоспроможна продукція, що випускається промисловими підприємствами, має складні характеристики і потребує оцінки за параметрами якості, обсягу та цінних факторів, а потім інтегрована в інструмент.

Корпоративна культура формує імідж компанії і є однією з найважливіших ознак її привабливості на ринку. Фактори іміджу розрізняються за кількістю показників, а саме: помітність компанії та її продукції; ринкова позиція; імідж бренду тощо.

Рівень інноваційної діяльності залежить від підготовки підприємства до оновлення виробничого парку: нової продукції, обладнання, технології, упаковки тощо.

Оцінку конкурентоспроможності можна проводити на підприємстві або порівнювати з іншими представниками ринку. Крім того, рівень конкурентоспроможності можна розглядати в динаміці різних періодів. Це дозволить виявити тенденцію зміни конкурентного потенціалу підприємства [2].

Важливим є проведення даного аналізу як на етапі формування стратегії так і на підсумку її реалізації, доповнюючи порівняння з ринком та об'єктами бенчмарку.



Рис. 4. Модифікований цикл Демінга / PDCA

Висновки. Таким чином, використовуючи зазначені показники та алгоритм формування конкурентної стратегії дозволяє сформуванню комплекс показників та зафіксувати об'єкти для бенчмаркінгу, які будуть використовуватися при контролі діяльності підприємства та оцінці рівня досягнення стратегічних цілей. Важливим фактором фіксації положення підприємства на ринку та тенденції розвитку дозволяє оцінювати не тільки розвиток самого підприємства, а й ринку взагалі. Бо ринок може змінюватися: розвиватися швидше або навпаки знижувати темпи зростання чи взагалі змінити напрямок розвитку.

Список літератури

1. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. Вип.2 (8). С. 25-32.
2. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету імені Івана Франка. Серія економічна*. 2004. Вип. 33. С.431-436.

3. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. Вип. 6 (35). С. 29-35.
4. Кириченко, О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. 2008. 2-е вид., перероб. і доп. 518 с.
5. Максимова, Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 6. С. 22-26.
6. Наукова бібліотека Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка. URL: <http://www.univ.kiev.ua/eng/search/missing.phtml> (дата звернення 20.05.2022)
7. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. Вип. 2. С. 117-120.
8. Савельєв Є. В. Міжнародна економіка. К. : Знання. 2008. 3-тє вид., перероб. і доп. 622 с.
9. Черномаз, П.А. Международный маркетинг. Х.: ХНУ имени В.Н, Каразина. 2008. 232 с.
10. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Український бестселер. Львів. 2013. 427 с.

References

1. Bulakh, I. V. (2010) The choice of competitive strategy of the enterprise: a methodical approach. *Ekonomika i organizatsiya upravlinnya*, 2 (8), 25-32. [In Ukrainian]
2. Gritishin, N. (2004) Assessment of the competitiveness of the enterprise. *Visnik L'vivs'kogo universitetu imeni Ivana Franka. Seriya ekonomichna*, 33, 431-436. [In Ukrainian]
3. Dovbenko, V. I. (2007) Factors of increasing the competitiveness of domestic enterprises under the conditions of globalization. *Zovnishnya torgivya: pravo ta ekonomika*, 6 (35), 29-35. [In Ukrainian].
4. Drozdova, G. M. (2004) Menedzhment zovnishn'oekonomichnoi diyal'nosti pidpriemstva. *Navchal'nii posibnik*. [In Ukrainian].
5. Kirichenko, O. A. (2008) Menedzhment zovnishn'oekonomichnoi diyal'nosti. *Pidruchnik*. [In Ukrainian].
6. Naukova biblioteka Kiyivskogo natsionalnogo universitetu Im. T. G. Shevchenka. (2022) Retrieved from <http://www.univ.kiev.ua/eng/search/missing.phtml>. (Accessed May, 20, 2022). [In Ukrainian].
7. Nefedova, O. G. (2008) The mechanism of choosing a competitive strategy of the enterprise. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukraïny*, 2, 117-120. [In Ukrainian].
8. Saveliev, Ye. V. (2008) *Mizhnarodna ekonomika*. K.: Znannia. [In Ukrainian].
9. Chernomaz, P. A. (2008) *Mezhdunarodnii marketynh*. Kh.: KhNU imeni V.N., Karazina. [In Ukrainian].
10. Yatsiv, I. B. (2013) *Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpriemstv*. Ukraïnskyi bestseller. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.06.2022
Прийнята до публікації 30.06.2022