

УДК 339.137.2

І. О. Терещенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5176-6522>

Л. В. Шульга,

к. е. н., доцент, професор кафедри маркетингу,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9320-7566>

В. С. Острянин,

здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6031-5852>

Є. В. Пересадило,

здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1167-0988>

Д. І. Бандурка,

аспірант, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8217-9640>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.92

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

I. Tereshchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Marketing, Poltava State Agrarian University, Poltava

L. Shulha,

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department
of Marketing, Poltava State Agrarian University, Poltava

V. Ostrianyn,

Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava

Ye. Peresadylo,

Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava

D. Bandurka,

Postgraduate student, Poltava State Agrarian University, Poltava

THE MECHANISM FOR FORMING THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Наведено управлінські функції, здійснення яких забезпечує розробку та реалізацію ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Сформовано перелік інструментарію, необхідного для розробки та аналізу стратегії. Наведено напрями формування конкурентних стратегій підприємства. Розкрито етапи розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Зазначено, що врахування чинників конкурентного середовища при розробці стратегії сприяє підвищенню її ефективності. Доведено необхідність систематичного аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності та своєчасного реагування на них. Проаналізовано управлінські функції, які здійснюються на кожному етапі розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

У статті сформований інструментарій, який дозволяє розробити конкурентну стратегію підприємства. Принципи формування конкурентної стратегії, які розглянуті у статті, забезпечують її ефективність при їх дотриманні. Доведено, що формування стратегії управління конкурентоспроможністю повинно носити системний характер, а всі елементи механізму мають бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення мети. Встановлено, що в умовах ринкової конкуренції управлінському персоналу потрібно своєчасно реагувати на зміни факторів ринкового середовища. Відмічено, що важливим є вплив спонукальних мотивів на персонал, що забезпечить покращення якості процесу формування конкурентної стратегії та підвищить ефективність діяльності підприємства в цілому. Обґрунтовано, що фактори формування конкурентних переваг впливають на ефективність та результативність діяльності підприємства. Узагальнено основні етапи розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблено механізм її формування.

The article deals with the mechanism of formation of the strategy of managing the competitiveness of the enterprise. Management functions, the implementation of which ensures the development and implementation of an effective strategy for managing the competitiveness of the enterprise, are given. A list of tools necessary for strategy development and analysis has been created. Directions for the formation of competitive strategies of the enterprise are given. The stages of development of the strategy of managing the competitiveness of the enterprise are revealed. It is noted that taking into account the factors of the competitive environment when developing a strategy contributes to increasing its effectiveness. The need for a systematic analysis of the factors of the internal and external environment of activity and a timely response to them has been proven. The management functions performed at each stage of the development of the enterprise's competitiveness management strategy are analyzed.

In the article, a toolkit is formed, which allows to develop a competitive strategy of the enterprise. The principles of the formation of a competitive strategy, which are considered in the article, ensure its effectiveness if they are followed. It has been proven that the formation of a competitiveness management strategy should be systemic, and all elements of the mechanism should be interconnected and aimed at achieving the goal. It has been established that in the conditions of market competition, management personnel need a timely response to changes in the factors of the market environment. It was noted that the influence of motivating motives on personnel is important, which will ensure the improvement of the quality of the process of forming a competitive strategy and increase the efficiency of the enterprise as a whole. It is substantiated that the factors of formation of competitive advantages affect the efficiency and effectiveness of the enterprise. The main stages of developing a company's competitiveness management strategy are summarized and the mechanism of its formation is developed.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, стратегія конкурентоспроможності, конкурентна стратегія, механізм формування, інструментарій.

Key words: enterprise competitiveness, competitiveness strategy, competitive strategy, formation mechanism, tools.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Конкурентоспроможність підприємства є важливою складовою механізму його функціонування у ринковому середовищі. Формування конкурентоспроможності підприємства та розробка конкурентної стратегії забезпечує краще використання його потенціалу, раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів на ринку. Тому розробка конкурентної стратегії є важливою складовою ринкової діяльності підприємства, яка створює основу для його конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження питань розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства зробили: П. Гончарук, Г. Гребньов, Р. Жовновач, О. Селезньова, С. Співак, Л. Юрчишина та ін.

Враховуючи значний внесок науковців у формування теоретичних аспектів розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, окремі складові цього механізму, зокрема інструментарій для розробки та досягнення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та зміцнення ринкових позицій, потребують подальшого аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілю написання статті є розробка етапів, які здійснюються при розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та формування його конкурентних переваг у конкурентному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає використання положень теорії менеджменту, які основними елементами системи визначають мету, суб'єкт і об'єкт, методологію і принципи, функції і процес управління. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення ефективного його функціонування та досягнення стійких конкурентних позицій на ринку. Суб'єктом управління виступає підприємство та його конкуренти, а об'єктом їх відносини, що виникають у ході конкурентної боротьби [1]. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає: аналіз конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації на ринку та у галузі; діагностику конкурентоспроможності діяльності підприємства та аналіз конкурентів; позиціонування підприємства — вибір стратегічних бізнес-одиниць для визначення їх конкурентної позиції; формування концепції розвитку підприємства та стратегії управління його конкурентоспроможністю; реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення певної сукупності управлінських функцій, до яких відносять розробку цілей, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності щодо формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його життєдіяльності як суб'єкта ринку.

Можна виділити наступні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [6]:

- визначення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які формують конкурентоспроможність підприємства і визначення ступеня їх впливу;
- групування чинників та встановлення зв'язку між ними;
- проведення кількісної оцінки впливу відібраних для аналізу чинників (або їх груп) на показник конкурентоспроможності підприємства;

- визначення показників конкурентоспроможності підприємства;

- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- розрахунок затрат на реалізацію розроблених заходів;

- аналіз показників ефективності заходів із підвищення конкурентоспроможності;

- розробка коригуючих заходів щодо покращення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності;

- ухвалення відповідних управлінських рішень.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку конкурентних стратегій, які мають забезпечити йому тривале конкурентне становище на ринку та високу ефективність його діяльності. Розробка конкурентної стратегії підприємства передбачає використання аналітичних інструментів, які комплексно взаємодіючи формують певний механізм. Таким чином, механізм формування конкурентної стратегії розуміють як сукупність системних елементів, які забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції та забезпечують досягнення поставлених цілей з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Основою механізму формування стратегії управління конкурентоспроможністю є загальна стратегія підприємства, що містить комплексний план діяльності, який забезпечує реалізацію місії та цілей підприємства і орієнтований на зростання ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю повинно носити системний характер, при умові, що всі елементи механізму взаємопов'язані та спрямовані на досягнення мети. До основних принципів формування конкурентної стратегії відносять [3]: системність (врахування взаємообумовленості та ієрархічності між складовими стратегії); цілеспрямованість (направленість на досягнення визначених цілей); комплексність (врахування усіх факторів та сфер, що чинять вплив на формування та реалізацію стратегії управління конкурентоспроможністю); альтернативність (наявність кількох конкурентних стратегій); оптимальність (отримання найбільшого ефекту за рахунок здійснення послідовних етапів, які забезпечують ефективність управління); послідовність дій при розробці стратегії конкурентоспроможності з урахуванням фактора

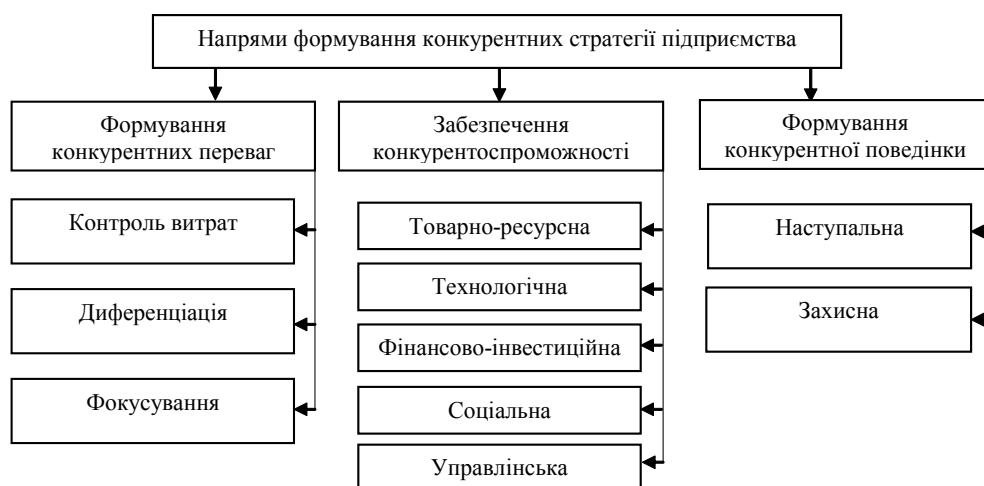


Рис. 1. Напрями формування конкурентних стратегій підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [2–5].

часу; гнучкість (спроможність швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища); керованість (врахування впливу на керовану систему керуючої); ефективність (контроль для процесом досягнення поставлених цілей).

Напрями формування конкурентних стратегій наведені на рис. 1.

Складовими механізму формування конкурентної стратегії виступають функції управління — планування, організація, мотивація та контроль діяльності. Планування передбачає здійснення управлінської діяльності, що забезпечує вирішення питання організаційного та ресурсного забезпечення процесу розробки конкурентних стратегій та формування цілей. У ході планування формують конкурентну стратегію (визначають сильні та слабкі місця, фактори конкурентного впливу), обґрунтовують бажану конкурентну стратегію та необхідний інструментарій для її реалізації. Функція організації передбачає структурування та розподіл процесів у ході встановлення взаємодії між підрозділами підприємства та розподіл між ними функціональних обов'язків, формування управлінської структури та створення необхідних умов для досягнення мети та цілей. Мотивації сприяє активізації діяльності управлінського персоналу підприємства щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії. В сучасних умовах діяльності підприємств функція мотивації забезпечує створення умов для зацікавленості учасників в розробці та реалізації стратегії, їх матеріальному та моральному стимулюванні. Вплив спонукальних мотивів на персонал забезпечить покращення якості процесу формування конкурентної стратегії та підвищить ефек-

тивність діяльності підприємства в цілому. Заключною функцією формування конкурентної стратегії є контроль, який дозволяє сформувати зворотний зв'язок між процесом планування та відповідними управлінськими рішеннями щодо досягнення визначених показників. Завданнями контролю є: формування базових показників для подальшого аналізу; проведення їх оцінки та порівняння відповідно до встановлених нормативів; визначення причин відхилення цих показників; здійснення коригуючих дій [7].

Ефективність реалізації сформованої стратегії управління конкурентоспроможністю залежить від розробленої системи контролю, яка використовується на всіх етапах від формування до її реалізації. Контроль значною мірою пов'язаний з функцією регулювання, яка забезпечує узгодженість дій всіх елементів управлінської системи. Регулювання спрямоване на внесення змін до стратегії та процесу її формування та забезпечення своєчасного та адекватного формування завдань для досягнення встановлених цілей.

Основним інструментарієм, що використовується у процесі формування стратегії конкурентоспроможності є: аналіз ринкової частки конкурентів, темпів її приросту та інтенсивності конкуренції на ринку; аналіз особливостей галузі, структури стратегічного потенціалу, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація, модель "Привабливість ринку — переваги в конкуренції", матриця БКГ тощо [7].

Розглянемо механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, який представлено на рис. 2.

Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю охоплює такі етапи:

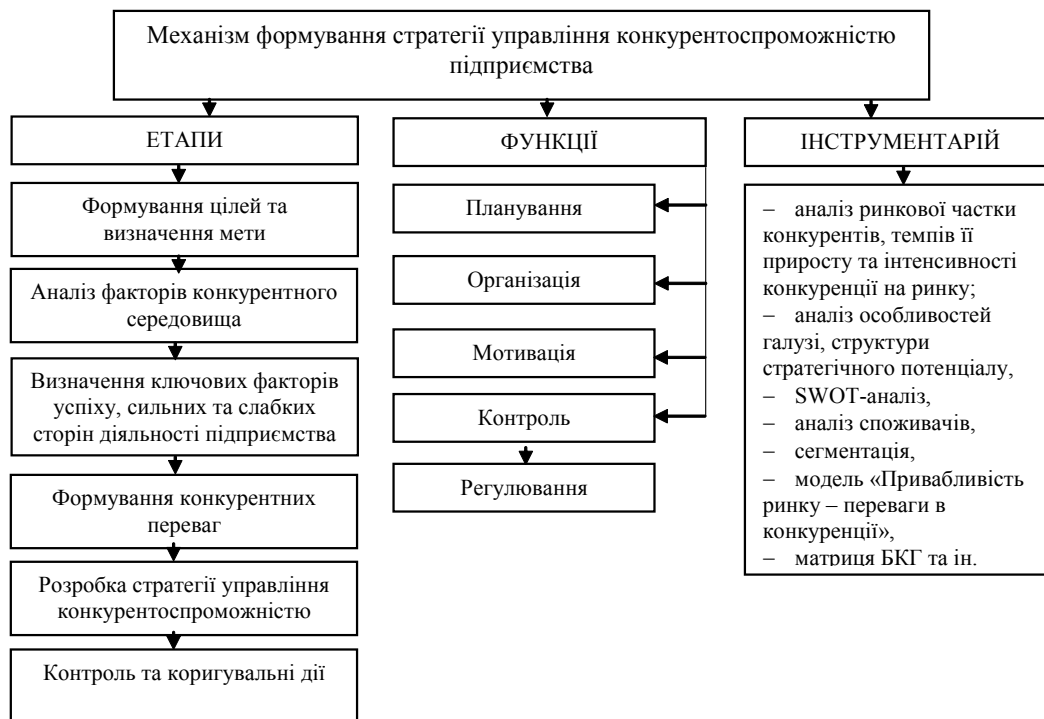


Рис. 2. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [2—5].

формування цілей та визначення мети діяльності організації; аналіз факторів конкурентного середовища, визначення ключових факторів успіху, сильних та слабких сторін діяльності підприємства; формування конкурентних переваг; розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; здійснення контролю та коригувальні дії.

Вихідною точкою процесу формування стратегії управління конкурентоспроможністю є формування цілей та мети діяльності підприємства на ринку. Розробка короткострокових та довгострокових цілей забезпечить розуміння мети формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Для збільшення частки ринку, освоєння нових ринкових сегментів або утримання існуючої частки підприємству необхідно здійснити конкретну постановку завдань. Для виявлення можливих загроз та сприятливих можливостей проводять аналіз факторів конкурентного середовища [8].

Наведений механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю, основними складовими якого є етапи, функції, інструментарій, дозволить забезпечити сильну конкурентну позицію підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства досягається завдяки постійному моніторингу показників діяльності і своєчасному проведенні

коригувальних заходів при відхиленні від встановлених планових показників.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення послідовних етапів, які мають забезпечити ефективну діяльність підприємства в ринкових умовах та стійку конкурентну позицію. Аналізуючи вплив факторів конкурентного середовища та визначаючи ключові фактори успіху, а також сильні та слабкі сторони, підприємство здатне розробити ефективну конкурентну стратегію, яка потребує здійснення контролю та регулювання з боку управлінського персоналу.

Ефективно сформована стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства здатна підвищити його конкурентні переваги на ринку та ефективність діяльності в цілому.

Перспективою подальших досліджень щодо механізму формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є формування внутрішніх ключових факторів діяльності підприємства для забезпечення реалізації даної стратегії та підвищення ефективності діяльності підприємства у ринковому середовищі.

Література:

1. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2014. № 10. С. 304—310.

2. Гончарук П. А. Конкурентоспроможність — необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. № 2. С. 62—65.

3. Жовновач Р. І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549> (дата звернення: 02.10.2023).

4. 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.

5. Крамаренко І. С., Хмелик О. А. Дослідження та тенденції сучасного стану інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 73—77.

6. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267—268.

7. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Бандурка Д. І. Комар В. П., Артеменко О. Ю. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. № 11 (2022). — URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/762> (дата звернення: 02.10.2023).

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

References:

1. Hrebn'ov, H. M. (2014), "Marketing influencing factors and the mechanism of competitiveness management", *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny "Kyuyivs'kuu politekhnichnyu instytut"*, vol. 10, pp. 304—310.

2. Goncharuk, P. A. (2014), "Competitiveness is a necessary condition for the operation of the enterprise", *Derzhava ta rehiony*, vol. 2, pp. 62—65.

3. Zhovnovach, R. I. (2011), "On the ordering of formation factors of competitive capacity of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online],

vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549> (Accessed 02 Oct 2023).

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

5. Kramarenko, I. and Khmelyk, O. (2020), "Research and trends of current state of innovative development of machine-building enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 73—77.

6. Spivak, S. M. (2016), "System approach to enterprise competitiveness management", *Materialy XIX naukovoї konferentsii TNTU im. I. Puliuiia [Materials of the XIXth Scientific Conference TNTU them. I. Puluj]*, Ternopil, Ukraine, pp. 267—268.

7. Shulha, L., Tereshchenko, I., Teslia, V., Komar, V. and Khrystencko, K. (2022), "Marketing factors of forming the competitiveness of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> (Accessed 02 Oct 2023).

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

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663