

УДК 338.24

**Белобородова М.В., к.е.н., доц. кафедри туризму та економіки підприємства  
Конопацька А.С., здобувачка другого (магістерського) рівня спеціальності  
051 Економіка**

*(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна)*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела і способи забезпечення власної конкурентоспроможності, які залежать від можливості формувати і розвивати конкурентні переваги. Глобалізація світової економіки, зростання конкуренції, динамічні і непередбачувані зміни зовнішнього середовища - все це призводить до виникнення нових викликів, подолання яких направлено на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок формування конкурентних переваг нового порядку, що обумовлюють унікальність підприємства в конкурентному середовищі і які є основою для розробки його конкурентної стратегії [1].

Конкурентні переваги підприємства - це стратегічні активи, які зумовлюють виникнення цінності, яку підприємство приносить своїм клієнтам. Іншими словами, це активи, від яких залежить те, як підприємство зможе протистояти новим загрозам з боку конкурентів - загрозам, про існування яких воно, можливо, навіть не здогадується і які можуть з'явитися в результаті змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства виступає способом як формування, так і забезпечення стійких конкурентних переваг. За допомогою формування конкурентної стратегії конкретизуються та визначаються шляхи реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, яка встановлює основні напрямки його діяльності.

Слід зазначити, що співвідношення конкурентної і загальної стратегій розвитку підприємства носить діалектичний характер. З одного боку, конкурентна стратегія конкретизує стратегію розвитку підприємства, забезпечує її реалізацію та повністю підпорядкована їй, а з іншого - нерідко в господарській діяльності виникають ситуації, коли перш ніж прийняти рішення про зміни стратегічної сфери діяльності, треба спочатку встановити пріоритети конкурентної стратегії і визначити, чи зможе підприємство забезпечити свою конкурентоспроможність і сформувані конкурентні переваги за допомогою розробленої стратегії.

Не можна обійти стороною той факт, що необхідність формування конкурентної стратегії підприємства обумовлена непередбачуваністю зовнішнього середовища (наприклад, несподіване зростання попиту, зміна в технологіях конкурентів, несподіване виникнення нових конкурентів тощо.). Отже, формування конкурентної стратегії має ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку і власних конкурентних переваг (також і недоліків), передбаченні дій конкурентів. Аналіз зовнішнього середовища дає можливість вивчити основних конкурентів, їхні позиції на ринку і виділити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентні переваги підприємства [2].

Згідно ресурсного підходу в основі стійких конкурентних переваг лежить унікальне поєднання конкурентних переваг і ресурсів, які формують ключову компетенцію підприємства, створюють споживчу цінність товарів і послуг і визначають його унікальність в конкурентному середовищі. Ідентифікація та використання підприємством таких унікальних активів, ресурсів і можливостей дозволяє йому створювати стійкі конкурентні переваги.

Отже, розглянемо етапи процесу формування конкурентної стратегії підприємств, заснованої на їх ключових перевагах [3].

1. Ідентифікація і аналіз активів, які формують ключові здатності підприємства. Етап передбачає виявлення галузевих і специфічних особливостей, які можуть формувати здатності підприємства, аналіз достатності цих знань і їх відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства.

2. Конкурентне позиціонування підприємства на основі конкурентних переваг та оцінка стратегічності його ресурсів. В рамках даного етапу здійснюється оцінка конкурентних переваг, в основі яких лежать ключові конкурентних переваг, які посилюють конкурентну позицію підприємства, а також конкурентних переваг, які ослаблюють конкурентну позицію (конкурентні слабкості), і побудова матриць конкурентних переваг, що дозволяють визначити сильні і слабкі сторони (здатності) підприємства по порівняно з конкурентами.

3. Формування конкурентної стратегії підприємства на основі ключових конкурентних переваг і вибір стратегічних альтернатив. На цьому етапі в результаті аналізу ключових конкурентних переваг визначаються види конкурентних стратегій, які можуть використовуватися в діяльності підприємства, і формується перелік стратегічних альтернатив розвитку ключових конкурентних переваг підприємства.

4. Визначення стратегічних напрямків формування та розвитку ключових конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, формування конкурентної стратегії розвитку підприємств на основі їх ключових переваг, надає можливість їх подальшого розвитку в залежності від наявності та особливостей стратегічних ресурсів підприємства. Цей процес вимагає поетапного підходу до ідентифікації ключових конкурентних переваг і ресурсів в контексті загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегічні напрямки формування та розвитку ключових переваг повинні бути чітко взаємопов'язані і взаємозумовлені цілями конкурентної стратегії підприємства.

Можливості формування конкурентних переваг підприємств на основі інновацій визначаються наявністю ресурсів знань, здатністю їх залучення і ефективного використання для забезпечення безперервності інноваційного процесу. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки, посилення конкуренції, яке супроводжується скороченням життєвого циклу інновацій та конкурентних переваг і подальшою диференціацією ринків, інноваційна діяльність стає ключовим фактором успіху. Якщо підприємство постійно не знаходить шляхів поліпшення пропозиції (інновації товарів або послуг) або доставки цієї пропозиції до споживача (інновація процесу), то воно ризикує стати надмірно вразливим в умовах складно прогнозованого бізнес-середовища.

### Перелік посилань

1. Занора В. О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. К.: ВД Політехніка. 2017. 224 с.

2. Белобородова, М.В., Зайченко, К.М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. 12. С. 294–300. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-12\\_0-pages-294\\_300.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-294_300.pdf)

3. Горбась І. М. Методичне забезпечення оцінювання внутрішнього синергізму в діяльності підприємств. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія: Економіка. 2015. № 7. С. 59-64.