

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

УДК 338.22.021.4

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

FORMATION OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

Ареф'єва Олена Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-51557-9970>

Пілецька Саміра Тимофіївна

доктор економічних наук, професор,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Лістрова Маргарита Сергіївна

студент,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4682-2061>

Arefieva Olena, Piletska Samira, Listrova Marharyta
National Aviation University

У статті зазначено, що відсутність належної уваги до розробки конкурентних стратегій підприємств в системі антикризового управління стало перешкодою для розширеного відтворення виробничо-технічного потенціалу та сталого економічного зростання вітчизняних комерційних структур та національної економіки в цілому. Обґрунтовано поняття «конкурентна стратегія». Розроблено модель формування конкурентної стратегії в системі антикризового управління, яка відображає цільову установку конкурентної стратегії, конкурентної позиції на ринку, розробку матричної моделі формування та вибору загальної конкурентної стратегії, деталізацію та вибір локальної конкурентної стратегії методом аналізу ієрархій, розробку заходів щодо її реалізації. Сформовано системи факторів, що визначають конкурентну стратегію підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища. Серед напрямків подальших досліджень доцільно визначити розробку механізму формування стратегічних альтернатив та методичний інструментарій оцінки ефективності реалізації конкурентних стратегій в системі антикризового управління.

Ключові слова: конкурентна стратегія, антикризове управління, модель, зовнішнє середовище, матрична модель, метод аналізу ієрархій.

The article states that the lack of due attention to the development of competitive strategies of enterprises in the anti-crisis management system has become an obstacle to the expanded reproduction of production and technical potential and sustainable economic growth of domestic commercial structures and the national economy as a whole. There is a need to improve approaches to the formation of competitive strategies in the anti-crisis management system, which are aimed at creating competitive advantages, which will allow business entities to effectively use resources and make strategic decisions in the market environment of the enterprise. The concept of "competitive strategy" is substantiated. It is noted that the competitive strategy in the anti-crisis management system is a model of the enterprise's behavior in the relevant market, which allows it to ensure the necessary market share and competitiveness, to increase the economic potential of resisting crisis processes in the conditions of the changing external environment of the enterprise's functioning. A model of the formation of a competitive strategy in the anti-crisis management system has been developed, which reflects the target setting of a competitive strategy, a competitive position on the market, the development of a matrix model of the formation and selection of a general competitive strategy, the detailing and selection of a local competitive strategy by the method of analyzing hierarchies, the development of measures to implement the company's competitive strategy in crisis management system. A system of factors determining the competitive

strategy of the enterprise in conditions of negative influence of the external environment has been formed. Among the areas of further research, it is expedient to define the development of a mechanism for the formation of strategic alternatives and a methodological toolkit for evaluating the effectiveness of the implementation of competitive strategies in the anti-crisis management system.

Keywords: competitive strategy, anti-crisis management, model, external environment, matrix model, method of analyzing hierarchies.

Постановка проблеми. У сучасній моделі національної економіки України розвитку конкуренції в умовах розгортання кризових процесів надається фундаментальне значення, що обумовлене її можливостями та функціональністю в частині активізації модернізаційних процесів і створення стійких передумов розвитку в напрямках зростання конкурентоспроможності підприємств га внутрішньому та зовнішньому ринках.

Під впливом кризи на підприємстві позначається дисбаланс, стан нерівноваги, що, насамперед, вимагає від керівництва підприємства застосування практичних навичок та досвіду передбачення кризи та її розпізнавання, а також усунення негативного впливу. Ефективна робота підприємства неможлива без формування відповідної конкурентної стратегії, що забезпечує ринкові переваги і є інструментом антикризового управління підприємством.

Однак відсутність належної уваги до розробки конкурентних стратегій підприємств в системі антикризового управління стало перешкодою для розширеного відтворення виробничо-технічного потенціалу та сталого економічного зростання вітчизняних комерційних структур та національної економіки в цілому. У цих умовах виникає необхідність у вдосконаленні підходів до формування конкурентних стратегій в системі антикризового управління, спрямованих на створення конкурентних переваг, завоювання міцних позицій на ринку, які би дозволили суб'єктам господарювання ефективно використовувати ресурси і приймати стратегічні рішення, реагуючи на всі негативні зміни, що відбуваються в ринковому середовищі підприємства.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Загальні питання теорії конкуренції, конкурентоспроможності та методології формування конкурентних стратегій висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: Портер М., Ансофф І., Балабанова Л. В., Кривенко А. В., Воронкова А. Е., Должанський І. З., Саєнко М. та інші.

Але, незважаючи на наявність безперечних досягнень у цій галузі знань, безперервний процес розвитку економіки вимагає прове-

дення подальших досліджень, спрямованих на формування нових сучасних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління.

Метою дослідження є обґрунтування власної думки щодо розуміння поняття «конкурентна стратегія», розробка моделі формування конкурентної стратегії в системі антикризового управління та формування системи факторів, що визначають конкурентну стратегію підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найважливішим завданням підприємства є розробка конкурентної стратегії, необхідної для взаємодії з конкурентами на відповідному ринку в умовах розгортання кризових процесів на підприємстві.

Після виявлення та оцінки фінансового стану, економічного потенціалу, ключових конкурентів підприємство повинно розробити конкурентну стратегію, яка дозволить йому отримати переваги на конкурентному ринку, збільшити економічний потенціал та підвищити фінансову стійкість.

Система антикризового управління підприємством передбачає управління його конкурентною поведінкою, яка базується на формуванні збалансованої конкурентної стратегії, що забезпечує конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі та складається з управлінських зусиль, розроблених керівництвом для досягнення необхідних показників у відповідній сфері функціонування підприємства. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільовому ринку з метою покращення його економічного потенціалу і діють наступним чином:

- своєчасне реагування на негативні зміни в промисловості, економіці в цілому, політиці та інших сферах;
- розробка необхідних заходів, ринкових підходів, здатних забезпечити стійку перевагу над конкурентами в умовах негативного впливу зовнішнього середовища;
- інтеграція стратегічних ініціатив функціональних підрозділів, забезпечуючих своєчасне виявлення і подолання кризових процесів на підприємстві;

– вирішувати конкретні стратегічні питання, які пов'язані з напрямками розвитку підприємства в контексті антикризового управління.

Конкурентна стратегія може відповісти на питання, як підприємство конкурує на своєму цільовому ринку, як воно витримує конкурентний тиск і виграє конкуренцію, що є важливим в процесі антикризового управління.

Залежно від змісту конкурентна стратегія підприємства відображає такі характеристики, як функція, етап еволюції та конкурентний стан. На нього впливають такі суб'єктивні фактори, як стан національної економіки, характеристики галузі та стратегічне бачення. Систематизація наукових підходів щодо розу-

міння поняття «конкурентна стратегія» представлено в табл. 1.

Слід зазначити, що приведені поняття конкурентної стратегії не дозволяють визначити її місце в системі антикризового управління та особливості її формування в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Конкурентна стратегія в системі антикризового управління на думку авторів – це модель поведінки, дій підприємства на відповідному ринку, що дозволяє забезпечити йому необхідну частку ринку та конкурентоспроможність, що, в свою чергу, підвищує економічний потенціал протистояння кризовим процесам в умовах мінливого зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Таблиця 1

Систематизація наукових підходів щодо поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Зміст
Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко	«... глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку» [3]
Д. О. Барабась	«... це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку» [4]
А. Е. Воронкова	«... це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів» [5]
Р. А. Довбуш	«... полягає у тому, щоб відрізнитися від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішення виражати по-іншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішення застосовувати нові атрибути присутності на ринку» [6]
І. З. Должанський	«... це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі» [7]
О. Нефедова	«... стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [9]
М. Портер	«... це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Конкурентні стратегії підприємства узагальнюють модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг» [11]
М. Саєнко	«... спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [12]
Е. А. Толстиков	«... стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесу у різних видах діяльності» [14]
П. Ф. Друкер	«... це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку» [15]

Аналіз наукових праць виявив, що існують різні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства, що дозволило узагальнити різні точки зору та запропонувати авторський підхід до формування конкурент-

ної стратегії підприємства в системі антикризового управління, основні етапи якого наведені на (рис. 1).

Конкурентна стратегія підприємства в системі антикризового управління є інструмен-

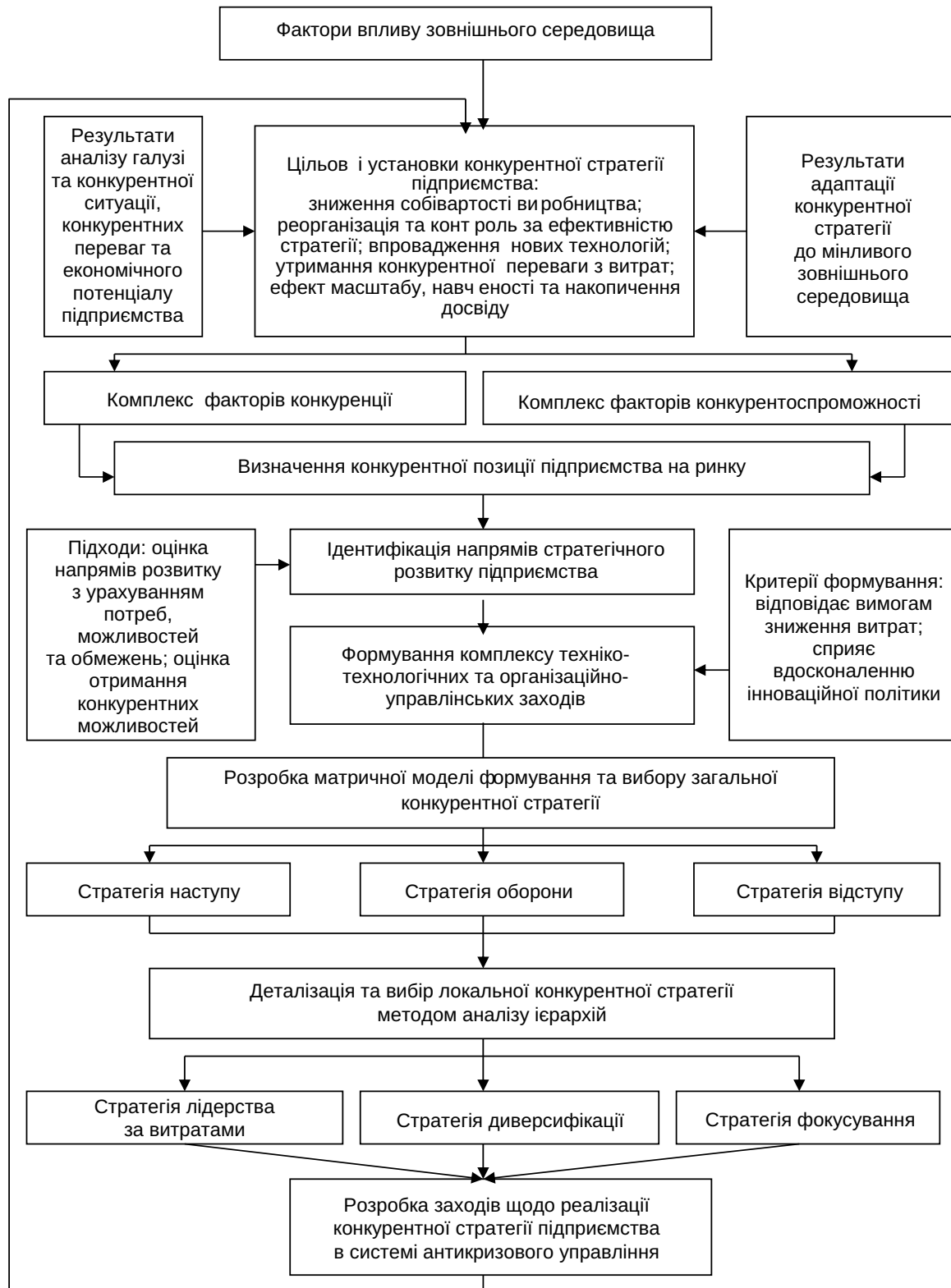


Рис. 1. Модель формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління

том забезпечення досягнення цілей підприємства на цільових ринках, лежить в основі сформованих бізнес-стратегій, які, у свою чергу, визначають особливості корпоративної антикризової стратегії підприємства. Тому формування конкурентної стратегії підприємства слід починати з аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства, конкурентних позицій на цільових ринках, аналізувати конкурентні сили в галузі (як це розглядає М. Портер), стратегічні наміри і поведінку конкурентів. Доцільно здійснювати аналіз стратегічних цілей підприємства на цільових ринках і аналіз конкурентного та економічного потенціалу, що відображає можливості підприємства у створенні конкурентних переваг і ведення конкурентної боротьби в контексті антикризового управління.

Розроблення стратегічних альтернатив засновано на обґрунтуванні критеріїв їх вибору та контролі за їх реалізацією. Для декомпозиції базової конкурентної стратегії на простіші складові частини та подальшої обробки суджень про альтернативні деталізовані стратегії пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (MAI),

який включає процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності факторів і знаходження альтернативних конкурентних стратегій. Перевагою запропонованої методики вибору конкурентної стратегії є те, що метод MAI на відміну від інших експертних методів дає можливість оцінювати відразу і якісні, і кількісні характеристики за допомогою переходу до безрозмірних показників.

За допомогою цього методу можна здійснювати пошук оптимальної конкурентної стратегії у будь-якій ринковій ситуації, оскільки він дозволяє порівнювати всі чинники одночасно, визначаючи значущість шляхом попарного порівняння. В результаті визначається відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів в ієрархії. При цьому інші методи дозволяють одночасно порівнювати, як правило, лише по два фактори.

Теоретичний аналіз та систематизація критеріїв конкурентоспроможності підприємства дозволили в узагальненому вигляді визначити сукупність факторів, що впливають на формування конкурентних стратегій підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища (рис. 2).

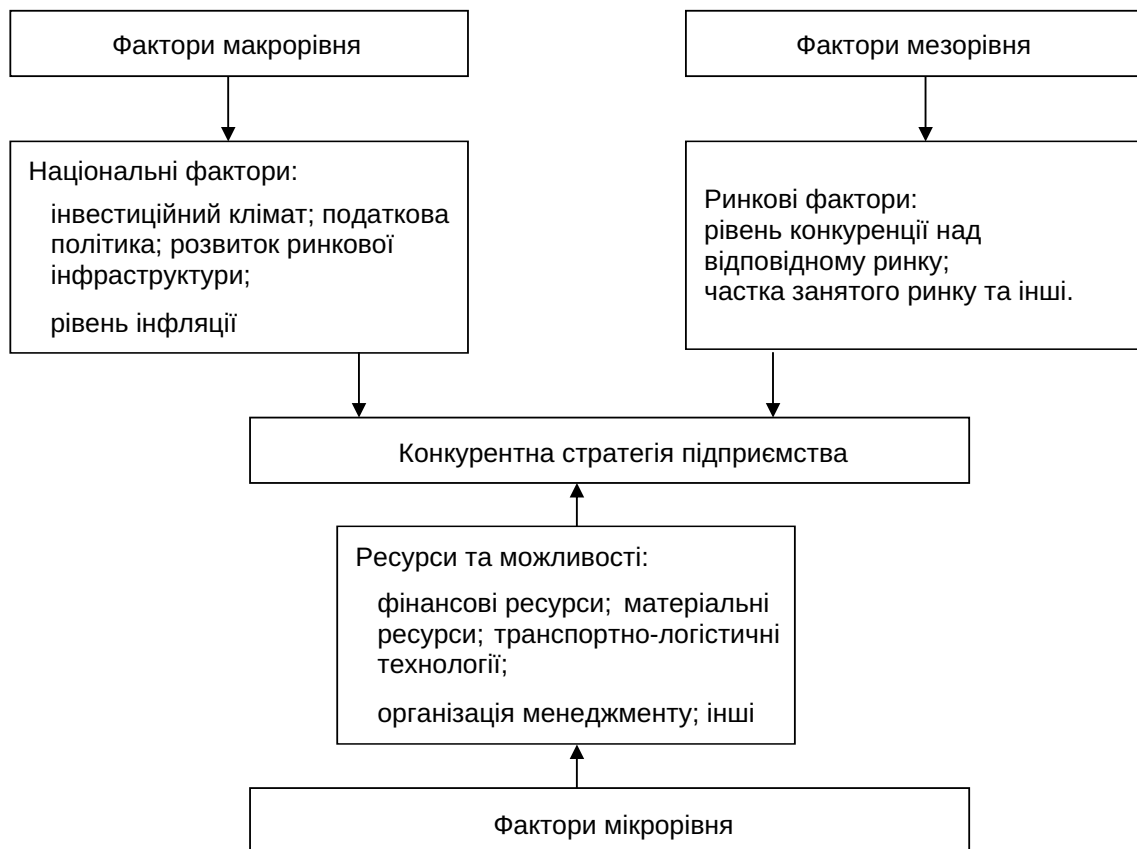


Рис. 2. Система факторів, що визначають формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління

Висновки. Основу ринкової економіки складає поняття конкуренції, як головної рушійної сили розвитку взаємовідносин суб'єктів господарювання, функціонуючих у в умовах мінливого зовнішнього середовища. Конкуренція проявляється по різному на різних сегментах ринку. Найбільш успішним учасником такого змагання є те підприємство, яке здатне витримувати конкурентну боротьбу на вітчизняному та зовнішньому ринках в умовах негативного впливу зовнішнього середовища функціонування.

Запропоновано авторське визначення конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління та розро-

блена модель її формування, яка відображає цільову установку конкурентної стратегії, конкурентної позиції на ринку, розробку матричної моделі формування та вибору загальної конкурентної стратегії, деталізацію та вибір локальної конкурентної стратегії методом аналізу ієрархій, розробку заходів щодо реалізації конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Серед напрямків подальших досліджень доцільно визначити розробку механізму формування стратегічних альтернатив та методичний інструментарій оцінки ефективності реалізації конкурентних стратегій в системі антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.
2. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2017. Випуск 3 (6). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017>.
3. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. 147 с.
4. Барабась Д. О. Управление конкурентными перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : КНЕУ, 2003. 18 с.
5. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. 315 с.
6. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управление конкурентоспособностью підприємств. Харків : Основа, 2003. 250 с.
7. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 70–78.
8. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. *Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій* : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 24–34.
9. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2(14). С. 117–120.
10. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
11. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
13. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117.
14. Толстикова Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. *Молодой ученый*. 2017. № 24. С. 304–307.
15. Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.

REFERENCES:

1. Arefieva O. V., Piletska S. T., & Zabolotna D. V. (2020) Stratehichni resursy zabezpechennia ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehratsiino-dyversyfikatsiinoho rozvytku pidprijemstva [Strategic resources for securing economic potential in the context of the integration and diversification development of entrepreneurship]. *Biznes Inform*, no 11, pp. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> (in Ukrainian)

2. Arefieva O. V., & Arefiev S. O. (2017) Metodolohichni pidkhody realizatsii innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Methodological approaches to the implementation of innovative management of business development]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekonomika»*, no. 3 (6). Available at: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017> (in Ukrainian)
3. Balabanova L. V., & Krivenko, A. V. (2004) Upravlenie konkurentosposobnostyu predpriyatiy na osnove marketinga [Management of the competitiveness of enterprises based on marketing]. Donetsk: Donets. gos. un-t ekonomiki i tovgovli, 147 p. (in Ukrainian)
4. Barabas D. O. (2003) Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva (na prykladi shveinoi haluzi) [Management of competitive advantages of the enterprise (on the example of the garment industry)] : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia ekon. nauk : spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy». Kyiv: KNEU, 18 p. (in Ukrainian)
5. Voronkova A. E. (2000) Stratehycheskoe upravlenye konkurentosposobnym potentsyalom predpriyatiya: dyahnostyka y orhanyzatsiia [Stratehycheskoe upravlenye konkurentosposobnym potentsyalom predpriyatiya: dyahnostyka y orhanyzatsiia]. Luhansk: Yzd-vo Vost.-ukr. nats. un-ta, 315 p. (in Ukrainian)
6. Dovbush R. A., Zozulia A. L. (2003) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv [Business competitiveness management]. Kharkiv : Osnova, 250 p. (in Ukrainian)
7. Dolzhanskyi I. Z., & Loziuk V. M. (2009) Dyversyfikatsiia tovarnoi propozyzii torhovoho pidpriemstva [Diversification of the commercial enterprise's product offer]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4, t. 2, pp. 70–78. (in Ukrainian)
8. Kuznetsova I. O. (2016) Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stra tehi orhanizatsii. Metodolohiia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom suchasnykh orhanizatsii [Such a time comes to the formation of a competitive strategy of an organization. Methodology and practice of strategic management of the development of modern organizations]. monohrafiya [a monograph] za red. I. O. Kuznetsovoi. Odesa: ONEU, pp. 24–34. (in Ukrainian)
9. Nefedova O. H. (2008) Mekhanizm vyboru konkurentnoi stratehii pidpriemstva [The mechanism for choosing a competitive business strategy]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2(14), pp. 117–120. (in Ukrainian)
10. Piletska S. T., & Korytko T. Iu. (2018) Effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its assessment [Effectiveness of enterprise management, approaches and methods for its assessment]. *Problems of the systemic approach in economics*, no. 5(67), pp. 100–106. (in Ukrainian)
11. Porter M. (1997) Stratehiia konkurentsii: Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competition strategy: Methodology for the analysis of galleys and the activity of competitors]. per. z anhl. A. Oliinyk, R. Sil'skyi. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)
12. Saienko M. H. (2006) Stratehiia pidpriemstva: pidruchnyk [Business strategy]. Ternopil: «Ekonomichna dumka», 390 p. (in Ukrainian)
13. Smerichevskyi S. F., Arefieva O. V., & Piletska S. T. (2022) Formuvannia stratehichnykh rishen pry upravlinni zminamy na pidpriemstvi [Formation of strategic decisions in the management of changes in the enterprises]. *Biznes Inform*, no. 6. pp. 108–117. Available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117 (in Ukrainian)
14. Tolstikov E. A. (2017) Teoreticheskiye osnovy formirovaniya strategii povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Theoretical foundations for the formation of a strategy for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Molodoy ucheniy*, no. 24, pp. 304–307. (in Ukrainian)
15. Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.