характеризуватиме конкурентні переваги національної економіки країни. Також доцільно визначати шляхи подолання міжнародних бар'єрів, які заважають економічному прогресу та підривають економічну безпеку країни.

При цьому варто враховувати особливості диверсифікації національної економіки, яка є складною умовно відкритою системою з чіткою ієрархічною структурою із явною зовнішньою логікою співпраці у напрямі зміцнення міжнародного захисту інформаційно-комунікаційних ресурсів та національних інтересів Азербайджану.

***Список використаних джерел***


1. *Сенчагов В.* Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранения и развитие. – М., 2002. – 320 с.
2. *Вареник В.М.* Аналіз методик розрахунку економічної безпеки України / В. М. Вареник // Академічний огляд. – 2016. – № 1. – С. 70–79.
3. *Маргасова В. Г.* Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки регіону / В. Г. Маргасова // Науковий вісник ЧДІЕУ. – Регіональна економіка. – 2011. – №1 (9). – С. 53–61.
4. *Осерек А.* Economic Security and the European Dream [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.anselm.edu



***Гребешкова О. М.,*** к.е.н., доц.,
доцент кафедри стратегії підприємств,
*grebeshkova@kneu.edu.ua*
***Горбатько А. О.***, магістр,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
*alona.horbatko@kneu.ua*


## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ КОМПАНІЇ ЗА УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ


***Анотація.*** *У роботі викладено авторський підхід до формування конкурентної позиції сучасної компанії. Запропоновано виділяти чотири проекції ідентифікації конкурентної позиції, а саме ринкову, репутаційну, поведінкову та ціннісно-цільову. Обґрунтовано доцільність чотирьохпроекційного підходу до формування конкурентної позиції компанії, виходячи з ключових положень ресурсного підходу в страте-*

*гічному менеджменті, викликів цифрової економіки та трендів розвитку найуспішніших компаній світу.*

***Ключові слова:*** *конкурентна позиція, компанія, стратегічний менеджмент, цифрова економіка, постіндустріальна ера.*

**Актуальність.** Цифрова економіка стала реальністю. Інтернет-торгівля та криптовалюти, скорочення життєвого циклу продуктів та штучний інтелект, онлайн-освіта та глобальна діджиталізація, інші виклики четвертої технологічної революції кардинально змінюють вимоги до набуття та утримання компаніями різних бізнес-форматів конкурентних переваг. Якщо до недавнього часу для забезпечення успіху на ринку компанії достатньо було відповідати ключовим факторам успіху в галузі, за умов інформаційної прозорості та поширення принципів «економіки вражень» [1] актуалізується проблема пошуку стійких джерел конкурентних переваг, які б охоплювали всі визначальні фактори постіндустріального світу [2], до яких перш за все необхідно віднести: тотальне поширення принципу клієнтоорієнтованості (і навіть клієнтоцентризму); скорочення життєвого циклу продуктів внаслідок безперервних інновацій; експонентне зростання інформації, швидкості та географії її поширення; глокалізація як принцип конкурентної поведінки; стратегічне партнерство зацікавлених осіб (стейкхолдерів) у всіх сферах буття – політиці, економіці, соціальній взаємодії.

**Постановка задачі (мета).** Незважаючи на значні теоретичні напрацювання, проблематика конкурентної позиції підприємства залишається дискусійною. Тривають пошуки в напрямах: визначення джерел та способів набуття/утримання конкурентних переваг фірми за умов постіндустріальної економіки, у т. ч. завдяки дизайн-мисленню [3], запровадженню адекватних бізнес-моделей [4] та зростанню інформаційної компетентності фахівців [5]; виявлення впливу компетенцій та динамічних здатностей на конкурентоспроможність фірми [6]; вимірювання результативності стратегічних дій щодо зміцнення конкурентних позицій фірм [7]; формування та реалізації на підприємстві комплексу рішень щодо зміцнення конкурентних позицій [8]; забезпечення балансу інтересів усіх стейкхолдерів у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства [9] та інші.

Не претендуючи на комплексне та всебічне вирішення всіх зазначених проблемних питань, маємо за мету представити комплексний підхід щодо ідентифікації конкурентної позиції підприємства на основі чотирьохпроекційного підходу [10].

**Результати.** Підприємство постіндустріальної епохи доречно розглядати як мінімум у трьох аспектах: 1) як пул інтересів стейкхолдерів в системі їх взаємовідносин; 2) як сукупність активів (капітал); 3) як бізнес (або портфель бізнесів). Кожен з цих аспектів задає специфічні ознаки позиції підприємства в конкурентному середовищі. Зокрема, розглядаючи підприємство як пул інтересів, ми маємо враховувати ціннісний профіль та силу впливу його ключових стейкхолдерів (зацікавлених осіб). Підприємство як актив (капітал) має свою вартість, що з одного боку є інтегральним відображенням його успішності (результативності конкурентної позиції), а з іншого дозволяє порівнювати різні підприємства між собою за показниками фінансової оцінки підприємства ринком. Нарешті підприємство як бізнес – це, в першу чергу, його динамічна здатність заробляти гроші. Відмітною характеристикою підприємства у такому аспекті є його бізнес-модель.

Позиція підприємства може описувати його положення у просторі (ринкові сегменти), часі (життєвий цикл продукції та підприємства в цілому) та свідомості (суб'єктивному сприйнятті) його стейкхолдерів, що може виявлятися через різноманітні рейтинги. Нарешті, позиція підприємства формується в силу його залучення до конкурентної взаємодії з іншими учасниками ринку.

Отже можемо зробити припущення про комплексну природу конкурентної позиції підприємства, яка позначає не тільки відносне положення компанії в різних просторових вимірах (економічному, соціально-когнітивному, техніко-технологічному, інноваційно-інвестиційному, нормативно-правовому, інформаційному), а й досягнутий рівень конкурентних переваг (конкурентний статус) у певному часовому періоді (поточному / тактичному, очікуваному / прогнозованому / стратегічному).

Спираючись на трактування конкурентної позиції підприємства в різних аспектах, виходячи з ключових положень ресурсного підходу та ураховуючи фактори її формування, вважаємо за доречне висунути гіпотезу про можливість розгляду конкурентної позиції підприємства у чотирьох проекціях – ринковій, репутаційній, поведінковій та ціннісно-цільовій [10], виділення яких зумовлено такими аргументами.

По-перше, найбільш яскравим свідченням конкурентних переваг підприємства є його положення на ринках продуктів та ресурсів, а також у галузі. Частка ринку, ринкова вартість компанії та динаміка зростання продажів – невідмінні ознаки лідируючого стану. Отже, для характеристики конкурентної позиції підприєм-

ства неодмінно треба мати уявлення про ринкову позицію цього підприємства, його просторову орієнтацію в об'єктивних вимірах ринкового оточення. Не менш значущою може бути положення підприємства в галузі – групі підприємств, які виробляють схожу продукцію за схожими технологіями. Як правило, компанії добре розуміються на об'єктивно-економічних параметрах свого позиціювання у ринковому просторі, спираючись на цінові сегменти, в яких присутні їх товари/послуги, функціональні та якісні характеристики своїх товарів, темпи зростання продажів тощо.

По-друге, як свідчать окремі дослідження, часто компанії не віддають собі звіту у тому, за що саме готові платити споживачі, які очікування мають інвестори та якого образу набуває компанія в очах громади та суспільства в цілому [11]. Ці неявні (або так звані «soft») характеристики, які стають визначальними в постіндустріальній економіці, тільки починають усвідомлюватися як засадничі при формуванні конкурентної позиції сучасної компанії. Поширення в практиці стратегічного управління таких концепцій як компетенції та інноваційне лідерство та динамічні здатності, корпоративна соціальна відповідальність є яскравим підтвердженням цієї тези. До того ж в управлінській науці активно розвивається методологія репутаційного менеджменту. Саме тому, окрім об'єктивних вимірів, така конкурентна позиція має визначатися також суб'єктивно-емоційними оцінками основних груп стейкхолдерів підприємства (у першу чергу споживачів та бізнес-партнерів), які випливають з їх когнітивних здатностей, системи цінностей та очікувань.

По-третє, конкурентна позиція визначається не тільки статичними параметрами досягнень підприємства (у просторі та в свідомості стейкхолдерів). Багато в чому така позиція є наслідком обраного підприємством характеру конкурентних дій, ступенем активності та динамікою його поведінки. Відповідно, маючи незначні об'єктивні параметри ринкової позиції (наприклад, на етапі зростання), підприємство за рахунок проактивної поведінки може обіймати доволі потужну поведінкову позицію, впливаючи на репутаційні оцінки та посилюючи своє конкурентне становище.

Нарешті, неабияку роль у конкурентній позиції підприємства відіграє візійність його керівництва та стратегічна орієнтація організації в цілому. Здійснюючи чітко сфокусований управлінський вплив керівництво підприємства може змінювати не тільки параметри діяльності своєї компанії, а й трансформувати конкурентне оточення загалом.

**Висновки.** Чотирьохпроекційний підхід до формування конкурентної позиції сучасної компанії дозволяє вирішувати декілька завдань за умов цифрової економіки:

- ураховувати інтереси та судження усіх стейкхолдерів у процесі виявлення цінності компанії та її продуктів, що особливо важливо за умов інформаційної відкритості економіки;
- розглядати партнерські відносини та поведінкові реакції як стратегічні ресурси компанії, що зумовлено зростаючою взаємозалежністю та взаємообумовленістю поведінки економічних суб'єктів;
- спиратися на об'єктивні досягнення компанії через фінансові та нефінансові індикатори її стану в ринковому (галузевому) контекстах;
- визнавати візійність менеджменту та креативність персоналу компанії невідмінною складовою її конкурентної позиції, що знаходить прояв у поширенні в управлінській практиці методик дизайн-мислення, динамічних здатностей та проактивної поведінки.

***Список використаних джерел***


1. *Пайн Джозеф Б., Гилмор Джеймс Х.* Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. М.: Изд-во «Вильямс», 2005.
2. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. — Київ : КНЕУ, 2017. — 418, [6] с.
3. *Brown T.* Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation / Tim Brown. – HarperCollins Publishers, 2009. – 272 p.
4. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Ю. Н. Караулов, В. В. Леденева. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 288 с.
5. *Todd J. B. Blayone, Olena Mykhailenko, Roland vanOostveen, Oleksiy Grebeshkov, Olena Hrebeshkova & Oleksandr Vostryakov* Surveying Digital Competencies of University Students and Professors in Ukraine for Fully Online Collaborative Learning // Technology, Pedagogy and Education. Print ISSN: 1475-939X. Online ISSN: 1747-5139 Pages 1-18 Received 30 May 2016, Accepted 13 May 2017, Published online: 31 Oct 2017. – http://dx.doi.org/10.1080/1475939X.2017.1391871.
6. *Гребешкова О. М., Малярчук О. Г.* Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2013. – №7. – С. 321-326.

7. Strategic Performance Management. New Concepts and Contemporary Trends / Ed. Marek Jabłoński. – N.Y.: Nova Science Publishers, Inc., 2017.

8. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: Монографія. / Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.

9. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston, MA, 1984.

10. *Гребешкова О.М., Горбатько А.О*. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом // Економіка та підприємництво. – 2017. – Вип. 39.

11. *D'Aveni Richard A.* Mapping Your Competitive Position. – https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position

***Hrebeshkova O.,*** PhD.,
Associate Professor of the Department of Enterprise Strategy,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
*grebeshkova@kneu.edu.ua*
***Horbatko A***., master's degree,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
*alona.horbatko@kneu.ua*

## FEATURES OF FORMING COMPETITIVE POSITION OF COMPANY UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

***Summary.*** *The paper describes the author's approach to the formation of a competitive position of a modern company. It is proposed to allocate four projections of identification of a competitive position, namely, market, reputation, behavioral and value-target. The expediency of the three -project approach to the formation of a competitive position of the company, based on the key provisions of the resource approach in strategic management, the challenges of the digital economy and trends of the development of the most successful companies in the world, are substantiated.*

***Keywords:*** *competitive position, company, strategic management, digital economy, post-industrial era.*