

бізнес-груп. Кластерний підхід стимулює розвиток підприємництва: більш повно використовується кадровий потенціал та інфраструктура території, відкривається доступ до досліджень та рекомендацій наукових центрів, результатом чого є зниження витрат, забезпечення виходу нові ринки.

### **Література**

1. Лебедев І. В. Кластеризація туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2 (73). С. 175-184.
2. Sölvell Ö., Ketels C., Lindqvist G. EU Cluster Mapping and Strengthening Clusters in Europe. Luxembourg. *Publications Office of the European union*. 2009. 31 pp.
3. Цалан М. І. Кластерна модель розвитку лісогосподарської діяльності в регіоні. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»* 2019. №13. С. 253-258.
4. Ketels Ch., Protsiv S. Cluster presence and economic performance: a new look based on European data. *Taylor & Francis Group*. 2020. Received 03 Sep. 2018, Published online: 10 Aug. P. 208-220. URL: <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1792435>.

**УДК: 005.332.4:658**

**Ірина Сас**

*к.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна*

*irina.sas@kneu.ua*

**Юлія Миколайчук**

*здобувач першого (бакалаврського) вищої освіти*

*освітньо-професійна програма/спеціалізація «Економіка підприємства»*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна*

*yuliamikolaychuk90@gmail.com*

## **КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СЬОГОДЕННЯ**

### **ENTERPRISES' COMPETITIVE STRATEGIES OF TODAY**

**Анотація.** В умовах сьогодення важливо підприємствам обирати правильний вектор в розвитку, а відтак і в прийнятті рішення щодо стратегії розвитку. Розглянуто конкурентні стратегії підприємства, які забезпечують виживання та конкурентні переваги на сучасному ринку. Досліджено принципи формування конкурентної стратегії організації. На основі проведеного дослідження наведено види конкурентних стратегій.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентна стратегія, стратегія, система конкурентних стратегій

**Abstract.** In today's conditions, it is important for enterprises to choose the right vector in development, and therefore in making a decision regarding the development strategy. The competitive strategies of the enterprise, which ensure survival and competitive advantages in the modern market, are considered. The principles of forming the organization's competitive strategy have been studied. Types of competitive strategies are given on the basis of the conducted research.

**Key words:** competition, competitive strategy, strategy, system of competitive strategies

Нова реальність диктує свої правила. В сьогоднішніх умовах, таких як пандемія та війна, вкрай важливим завданням кожного підприємства є досягнення конкурентних переваг та посилення конкурентної позиції. Домогтися стабільного розташування на ринку можна тільки внаслідок розробки та ефективної реалізації конкурентної стратегії, заснованої на підтримці конкурентних переваг підприємства. Тому, менеджменту фірми потрібно виважено підійти до процесу розробки та реалізації стратегії, враховуючи безліч внутрішніх та зовнішніх факторів та підкреслити зосередження на низці факторів.

Конкурентна стратегія підприємства відіграє визначальну роль у системі стратегічного розвитку кожного підприємства. У сучасній економіці всі сфери бізнесу перебувають у постійній конкурентній боротьбі серед співучасників ринку, нестійкості і непередбачуваності зовнішніх змін, що істотно ускладнює конкурентну активність підприємств. Тому, однією з

найважливіших управлінських завдань є створення результативної конкурентної стратегії підприємства та її гарантії щодо стратегічної адаптивності до умов ринкового середовища.

Зміцнення конкурентної боротьби супроводжується виникненням великої кількості конкурентних підприємств як у внутрішніх так і на зовнішніх ринках, зростанням запитів ринку, що змушує фірму безупинно поліпшувати свій стратегічний потенціал, й відповідно шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг і вибір конкурентних стратегій.

За визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. За своєю суттю конкурентна стратегія хоча й є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабністю, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців [1, с. 24].

Існує широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які об'єднують в систему конкурентних стратегій підприємства (рис. 1).



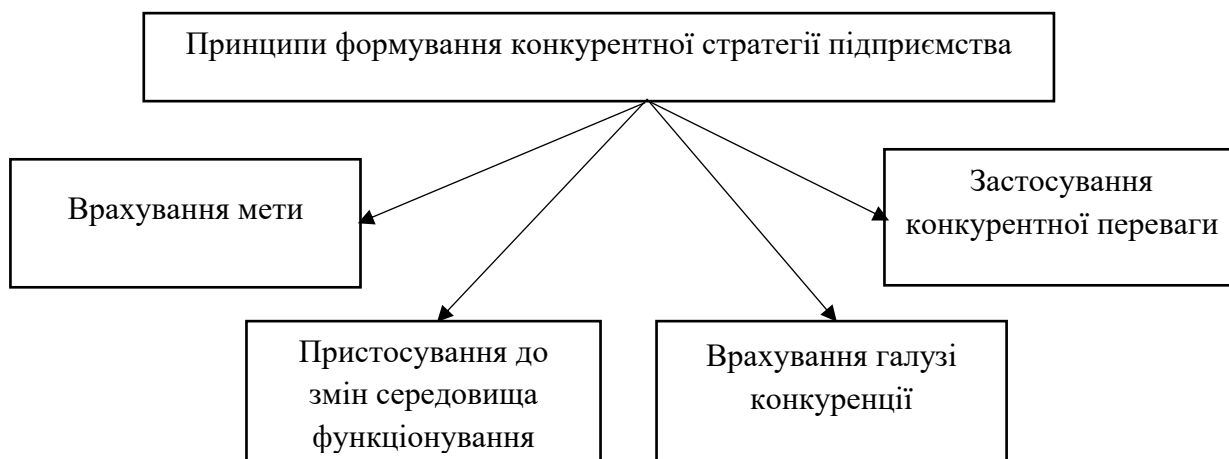
**Рис. 1. Система конкурентних стратегій підприємства [2, с. 80]**

Система конкурентних стратегій включає наступні:

- стратегія формування конкурентних переваг, що представляє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами [3, с. 271];
- стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це комплексна стратегія підприємства, що включає довгострокові програми діянь за всіма функціональними напрямками його діяльності, що націлені на встановлення відповідного значення конкурентного потенціалу і конкурентоспроможності [4, с. 194];
- стратегія конкурентної поведінки описується як наступальні чи оборонні (а досить часто — і коопераційні) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, задля успішного подолання п'яти чинників конкуренції, а тому - гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень. [5].

Означити, що універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує. Навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні. Відтак, компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості та ресурси. [6, с. 100].

За підсумками проведеного аналізу визначень «конкурентна стратегія організації», можемо сформулювати принципи, за якими розробляють конкурентну стратегію підприємства (рис.2).



**Рис.2 Принципи формування конкурентної стратегії організації**

Конкурентна стратегія повинна забезпечувати досягнення певної цілі (мети), проте її формування – одне з найскладніших завдань стратегічного управління.

Негаданий та непрогнозований глобальний феномен COVID-19 став для всього світу колосальним викликом. Епідемія COVID-19 повністю модифікувала обставини господарювання фірм практично всіх сфер економіки, змусила переглядати усталені раніше форми, методи та інструменти отримання та утримання конкурентних позицій, забезпечення сталого розвитку. Багатьом підприємцям, щоб «залишитися на плаву», потрібно було докорінно змінювати конкурентні стратегії, а часто об'єднувати два-три принципи в одну стратегію. Однак кожна з яких має передумови, особливості, обмеження, що пов'язані з певним ризиком. Наприклад, аграрне підприємство ТОВ «МЕГА» займає конкурентну значущу позицію на ринку Сумської області, яка властива для компаній з незначними економічними ресурсами привабливих ринків та нестабільного оточення. Таким чином, можемо сформулювати конкурентну стратегію даного підприємства: стратегія ринкового послідовника, що займає відповідну позицію над ринком і спрямована на диференціацію з урахуванням таких конкурентних переваг як висока якість і унікальність продукції, широкий вибір товарів та низькі ціни [7].

Кардинального впливу було завдано підприємствам початком повномасштабного вторгнення країни-агресором. Більшість фірм при розробці конкурентної стратегії опираються на економічні прогнози, вважаючи ймовірні ризики, зміни у кон'юктурі ринку тощо. Тому, з початком запровадження військового стану на всій території України спостерігалось скорочення ділової активності бізнесу на 20%. Окремі підприємства змушені були призупинити свою діяльність. Відповідно, обсяг виробленої продукції скоротився майже на 40%. Однак, після 1-2 місяців війни, частина компаній вирішили поновити свою діяльність, але їм потрібно було змінювати конкурентні стратегії, враховувати нові реалії.

Результативне стратегічне конкурентне позиціонування, що реалізується внаслідок дотримання бажаної базової конкурентної стратегії, завойовується внаслідок багатостороннього аналітичного дослідження внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства. Конкурентна стратегія підприємства розглядається як систематичний порядок його можливої поведінки в умовах неповноти інформації про майбутнє формування сфери та підприємництва, що охоплює створення місії, довгострокових цілей, а також шляхів та правил

прийняття висновків для найбільш успішного застосування стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей, ліквідації слабких сторін, а також захист від загроз довкілля для майбутньої прибутковості.

### **Література**

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів; 2-ге вид.; пров. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2006. С. 1-74
  2. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: Навч. посіб. М: Ексмо, 2004. 544с.
  3. Конкурентний аналіз. Навчальний посібник / Укл. Є. О. Полтавська, Г. А. Іващенко, П.М. Куліков П.М. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 199 с.
  4. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. У 67 посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
  5. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. К.: Основи, 1998. 390 с.
- Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг : Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання». – К.: НУХТ, 2012. – 127 с. URL: <https://mega-group.com.ua/>

**УДК: 339.137.2:658**

**Вячеслав Кужель**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри комерційної діяльності і логістики  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», Україна  
vkughel@gmail.com*

**Богдан Кучер**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійна програма/спеціалізація «Комерційна діяльність і логістика»  
ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана», Україна  
kucher.bogdan16@gmail.com*

## **ПРОЦЕС РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **THE PROCESS OF DEVELOPMENT OF COMPETITION AND IT'S IMPACT ON THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS**

**Анотація.** Діяльність підприємств на ринку України відбувається в жорстких конкурентних умовах. Саме конкуренція є рушійною силою для створення плацдармів до розвитку як і самої компанії, так і суспільства, в цілому.

**Ключові слова:** конкуренція, підприємство, стратегічне планування, бізнес-план.

**Abstract.** The activity of enterprises on the Ukrainian market takes place in tough competitive conditions. It is competition that is the driving force for creating bridgeheads for the development of both the company itself and society.

**Key words:** competition, enterprise, strategic planning, business plan.

Конкуренції потрібно визначити спеціальне місце у нашому сьогоденні. Вона має важливе значення у звільненні економіки від обмежень, що встановлюються державою. Але у розрізі сучасних подій, за відсутності ряду інститутів конкуренція може призводити до негативних наслідків.

М. Портер розглянув теорію конкурентних переваг. Він стверджував, що національна конкурентоспроможність створюється гравцями ринку. Вона не є результатом природи, а створюється за рахунок впровадження нових технологій. Але, на думку М. Портера, важливим моментом для збереження конкурентних переваг на ринку є внутрішня конкуренція. [3, с. 625]

Це дозволило розглянути традиційні методи під новим кутом, в основному, це стосувалось країн, де трапилось «економічне чудо». Більша частина дослідників вважає, що державне регулювання стало рушійною силою для розвитку Японії у 1960-1980-х роках. Але, М. Портер був іншої думки. Головне значення мала внутрішня конкуренція. В більшості