

УДК 658.3

Трусова А.Ю.  
студенткаВінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

## СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАУКОВІ ОСНОВИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

### АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано необхідність використання стратегії підвищення експортної конкурентоспроможності підприємства. Виявлено наукові основи формування стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто визначення конкурентної стратегії через призму різних економічних категорій. Описано основні етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розкрито зміст базових стратегій конкуренції для того, щоб вирішити підприємству, яку саме стратегію вибрати.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, підприємство, стратегія.

### АННОТАЦИЯ

В статье обоснована необходимость использования стратегии повышения экспортной конкурентоспособности предприятия. Вывявлены научные основы формирования стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрено определение конкурентной стратегии через призму различных экономических категорий. Описаны основные этапы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Раскрыто содержание базовых стратегий конкуренции для того, чтобы решить предприятию, какую стратегию выбрать.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, предприятие, стратегия.

### ANNOTATION

The article substantiates the necessity of using the strategy of increasing the export competitiveness of the enterprise. The scientific foundations of strategy formation for increase of competitiveness of the enterprise are revealed. The definition of a competitive strategy through the prism of different economic categories is considered. The main stages of formation of the strategy of increase of competitiveness of the enterprise are described. The content of the basic competition strategies in order describes to decide which strategy to choose.

**Key words:** competition, competitiveness, competitive advantage, enterprise, strategy.

**Постановка проблеми.** Актуальність проблематики обумовлена тим, що конкурентна стратегія на підприємстві має створюватися з метою визначення шляхів досягнення конкурентних переваг, отже, успіху в кожній сфері діяльності. Під час розроблення конкурентної стратегії організація перш за все має розглядати конкурентне середовище, розкривати конкурентну силу і конкурентну позицію, які визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку за окремими групами продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання соціально-економічного розвитку підприємств та формування їх конкурентоспроможності знайшли широке відображення в роботах українських і закордонних учених, таких як, зокрема, Л. Балабанова [1], В. Савчук [2], І. Должанський [3], В. Диканя [4], А. Воронкова [4], Р. Фатхутдінов. Дослідженням питань побудови стратегії підприємства присвячені праці М. Пор-

тера, В. Диканя [7], М. Саєнко [8]. Проте, незважаючи на наявність достатньої кількості наукових праць, в яких досліджується ця проблематика, багато теоретичних і прикладних питань з оцінювання конкурентоспроможності та побудови стратегії її підвищення через їх багатогранність і складність залишаються невирішеними, тому потребують подальшого дослідження та науково-методичного обґрунтування, що й обумовлює актуальність цієї роботи.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте необхідно відзначити, що в роботах зазначених науковців цьому питанню приділялась лише часткова увага, часто вчені пов'язували його з іншими темами наукових досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у розвитку методичних засад дослідження та визначенні сутності вибору стратегії підвищення експортної конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення конкурентної стратегії доцільно розглядати через призму різних економічних категорій, таких як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага та стратегія [3].

Визначення сутності, класифікація та аналіз конкурентних стратегій підприємства з метою досягнення конкурентних переваг є досить складними процесами.

Відповідно, індикаторами конкурентної слабкості можуть бути:

- високі витрати;
- нестача фінансових ресурсів;
- низька якість товарів;
- невеликий вплив на ринок;
- низька репутація підприємства;
- низькі темпи зростання доходів порівняно із середньоринковими або їх зниження;
- слабе положення підприємства в найбільш перспективних галузях;
- захоплення конкурентами частки ринку підприємства;
- нестача навичок і досвіду у визначальних сферах.

За допомогою кількісної оцінки індикаторів конкурентної сили мають бути розкриті ключові фактори успіху. Порівняння їх з аналогічними факторами у конкурентів дає можливість визначити його конкурентні переваги та конкурентне становище підприємства на ринку.

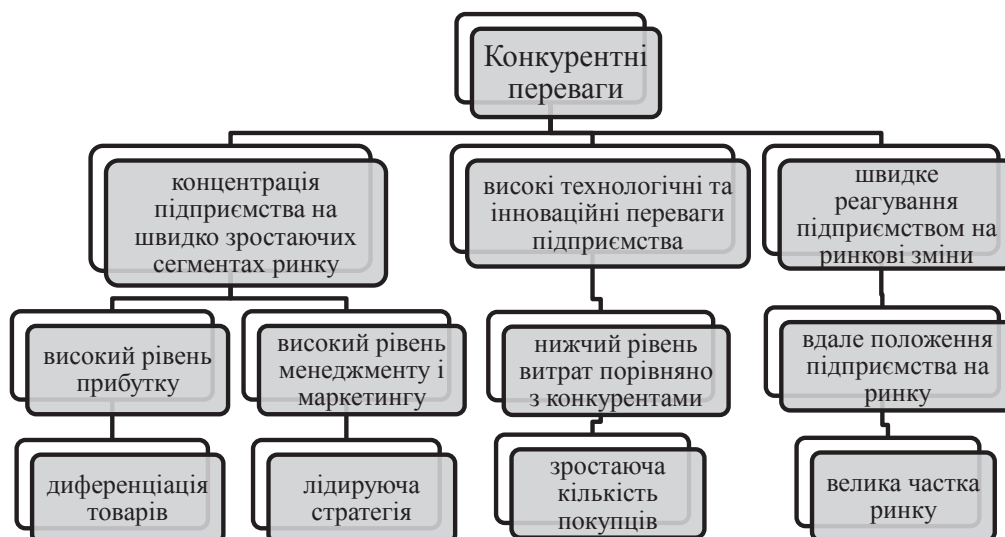


Рис. 1. Показники конкурентної сили

Ідентифікація основних факторів успіху стає підставою для розробки конкурентної стратегії.

За допомогою аналізу наукових розробок учених [9–13] ми пропонуємо таку послідовність основних етапів формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перший етап передбачає визначення місії. По-перше, місія підприємства є статичною на найближчі п'ять років, тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства полягає у продовженні стратегічної роботи на підприємстві, вона може коригуватися в процесі стратегічного аналізування.

Місія підприємства повинна відображати завдання підприємства з розвитку основної продукції або послуг, його основних ринків і технологій; зовнішнє середовище підприємства. Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, а також заявляти про намір підприємства обслуговувати певний сегмент ринку.

Другий етап передбачає визначення цілей. Установлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів, таких як виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, встановлення загальної мети підприємства, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструмента забезпечення їх виконання.

Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати (частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток).

Третій етап передбачає аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Цей етап включає в себе виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінювання їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.

Аналіз включає в себе дослідження двох сфер підприємства:

- макросередовища (порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку);

- мікросередовища (дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання, а саме аналіз ресурсів підприємства; оцінювання ефективності виробничо-збутової діяльності; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній сфері діяльності та по підприємству загалом).

Четвертий етап передбачає аналіз зовнішнього середовища. Необхідно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища як комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розроблення способів адаптації до їх змін. При цьому найбільшу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього оточення підприємства, спрямованому на визначення таких ситуативних характеристик:

- взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення;
- складність зовнішнього середовища;
- динамічність зовнішнього середовища;
- невизначеність зовнішнього середовища.

На цьому етапі визначають ключові фактори успіху для підприємства, використовуючи підхід Р. Гранта, який базується на пошуку відповіді на питання про те, чого бажають споживачі; що необхідно фірмі для виживання в конкурентній боротьбі (використовуючи модель Портера).

П'ятий етап передбачає аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість стає передумовою оцінювання та вибору стратегічних зон господарювання.

Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідувати наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Далі треба визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів, а саме галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо.

Шостий етап передбачає реалізацію стратегії. Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб усі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів.

Сьомий етап передбачає аналіз ефективності вибраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних та оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів.

Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві, забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва;
- виконувати критеріальну функцію [1].

Незважаючи на особливості процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, більшість підходів поєднує спільна мета, що полягає в підвищенні ефективності діяльності суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища.

Розробка ефективної стратегії є необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства, складним і багатограним процесом, а також має практичну цінність.

Реалізація конкурентної стратегії за умови своєчасного аналізу та реагування на відхилення від цільових орієнтирів, а також адекватної реакції на зовнішні й внутрішні зміни дасть змогу підприємству сформуванню та зміцнити свої конкурентні переваги та становище на ринку.

Конкурентна стратегія підприємства дає відповідь на головне питання про те, як підприємство може конкурувати на ринку; за рахунок чого воно отримує перевагу в конкурентній боротьбі.

Всім підприємствам необхідно вирішити, яка стратегія буде для них доцільною з урахуванням наявних ресурсів, цілей функціонування та стану підприємства в галузі.

Для того щоб вирішити, яку стратегію вибрати підприємству, можна скористатися базовими стратегіями конкуренції. Ці стратегії визначені М. Портером, порівняльна характеристика яких наведена в табл. 1 [3].

Стратегія диференціації означає надання особливих рис продукції підприємства по відношенню до продукції конкурента, тобто метою диференціації товару є збільшення кількості покупок.

Стратегія найменших сукупних витрат означає забезпечення оптимальних витрат та ціни

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій

Стратегія диференціації	Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія фокусування
Сутність підходу		
Мета полягає в наданні своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів.	Мета полягає в тому, щоб бути виробником із найменшими в галузі витратами.	Мета полягає в концентрації зусиль на вузькій частині ринку, а не роботі на всьому ринку.
Основа конкурентної переваги		
Здатність запропонувати покупцям товар, відмінний від товарів конкурентів.	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів.	Більш низькі витрати за умови задоволення запитів даної ніші ринку.
Умови формування		
– наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; – різноманітна структура попиту на продукцію; – нецінова конкуренція; – нерозвиненість стратегії диференціації продукції.	– велика частка на ринку і дешева сировина; – цінова еластичність попиту на продукцію; – цінова конкуренція; – галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	– урізноманітнення споживачів за цільовим використанням товару; – відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; – обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку.
Асортимент виробництва продукції		
Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору.	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій.	Асортимент для задоволення особливих запитів вибраного сегменту ринку.
Головний принцип організації виробничої діяльності		
Пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців.	Пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості товару.	Індивідуалізація товару для задоволення особливих запитів покупців ринку.



по відношенню до виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

Стратегія фокусування полягає у вузькій спеціалізації, тобто концентрації всіх зусиль підприємства на одному із сегментів ринку чи окремішій групі споживачів або товарів тощо [3].

Конкурентні стратегії, згідно з М. Портером, мають універсальний характер, можуть бути впроваджені будь-яким підприємством, в результаті чого здатні забезпечити конкурентні переваги.

Виходячи з розвитку та взаємозв'язку стратегії з іншими концепціями розвитку, вважаємо доцільним згадати класифікацію стратегій за І. Ансоффом, яка створена на рівні ухвалення стратегічних рішень.

В процесі стратегічного управління для підприємства розробляються такі стратегії:

- корпоративні;
- ділові;
- функціональні.

Над ієрархічною структурою знаходиться корпоративна стратегія.

Це основний напрям діяльності підприємства. Корпоративна стратегія підприємства створюється керівництвом та передбачає два основні завдання:

1) розгорнути та вибрати ключові елементи корпоративної стратегії;

2) визначити роль кожного підрозділу підприємства та визначити способи розподілу ресурсів між ними під час реалізації стратегії.

Ділова стратегія – стратегія, яка забезпечує довгострокові конкурентні переваги стратегічної бізнес-одиниці. Основою цієї стратегії є розробка бізнес-плану або конкретної програми, яка відображає те, наскільки підприємство буде конкурентоспроможним на конкретному товарному ринку.

Функціональна стратегія – це стратегія, що відображає ступінь проникнення ідеї стратегічного планування з вищого рівня управління підприємством до нижчих структурних підрозділів [10].

Всі ці стратегії тісно пов'язані між собою. Впровадження та обґрунтування стратегій на кожному рівні управління є основою успішного функціонування підприємств.

Слід зазначити, що універсальної стратегії для усіх підприємств не існує, тому конкурентна стратегія – це індивідуальна особливість кожної фірми, яка залежить від різних факторів.

**Висновки.** Для досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності важливими є формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства. У статті запропоновано основні етапи формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства та порівняння основних стратегій, за допомогою яких підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю мають ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Таким чином, підприємство буде успішно функціонувати, що зможе забезпечи-

ти високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Балабанова, В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с.
2. Савчук В. Системи управління конкурентоспроможністю : [підручник] / В. Савчук, Д. Корж. – К. : Знання, 2002. – 310 с.
3. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємств : [навч. посіб.] / І. Должанський, Т. Загородня. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Воронкова А. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2000. – 315 с.
5. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
6. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 440 с.
7. Дикань Н. Менеджмент : [навч. посібник] / Н. Дикань, І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.
8. Сасенко М. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М. Сасенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
9. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с.
10. Барабась Д. Конкурентні стратегії підприємства / Д. Барабась // Стратегія економічного розвитку України. – Вип. 2–3. – С. 201–208.
11. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
12. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 11. – С. 4–13.
13. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / [Ю. Іванов, О. Тищенко, Г. Назарова та ін.]. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 382 с.

#### REFERENCES:

1. Balabanova L. Strategic Competitiveness Management of Enterprises / L. Balabanova, V. Cold. – K. : Professional, 2006. – 448 p.
2. Savchuk V. Competitiveness Management Systems: Textbook / V. Savchuk, D. Cake. – K. : Knowledge, 2002. – 310 p.
3. Dolzhansky I. Competitiveness of enterprises: training. manual / I. Dolzhansky, T. Countryland. – K. : Center for Educational Literature, 2006. – 384 p.
4. Voronkova A. Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization : [monograph] / A. Voronkova. – Lugansk : Publishing house VNU them. V. Dahl, 2000. – 315 p.
5. Fathutdinov R. Competitiveness: Economics, Strategy, Management / R. Fattuhddinov. – M. : INFRA-M, 2000. – 312 p.
6. Porter M. International Competition / M. Porter ; per. from english ed. V. Shchetinin. – M. : International relations, 1993. – 440 p.
7. Dikan N. Management: tutor. manual / N. Dikan, I. Borisenko. – K. : Knowledge, 2008. – 389 p.
8. Saenko M. Enterprise Strategy: Teach. manual / M. Saenko. – Ternopil : Economic Thought, 2006. – 390 p.
9. Ansoff I. A New Corporate Strategy / I. Ansoff. – St. Petersburg : Peter, 2003. – 416 p.

10. Barabash D. Competitive strategies of the enterprise / D. Barabas // *Strategy of economic development of Ukraine*. – Whip 2–3. – P. 201–208.
11. Kotler F. Marketing and management. Express course / F. Kotler ; per. from english ed. S. Bozuk. – 2nd ed. – St. Petersburg : Peter, 2006. – 464 p.
12. Koin K. How to streamline the process of developing a strategy / K. Coin // *Management and Manager*. – 2007. – No. 11. – P. 4–13.
13. Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise : [monograph] / [Yu. Ivanov, O. Tishchenko, G. Nazarova et al.]. – Kh. : INZHEK, 2006. – 382 p.

**Trusova A.Yu.**

*Student,*

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics,  
Kyiv National University of Trade and Economics*

## **THE ESSENCE OF THE STRATEGY FOR INCREASING THE EXPORT COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE AND SCIENTIFIC FOUNDATIONS OF ITS FORMATION**

The article describes the content of the basic competition strategies in order to decide which strategy to choose. The necessity of using the strategy for increasing the export competitiveness of the enterprise is substantiated. The definition of a competitive strategy through the prism of different economic categories is considered. The main stages of formation of the strategy for increasing competitiveness of the enterprise are described. Scientific foundations of formation of the strategy for increasing competitiveness of the enterprise are revealed.

By analysing the scientific developments of scientists, the authors propose the following sequence of basic stages of the formation of a strategy for increasing the enterprise competitiveness:

The first stage is the definition of the mission;

The second stage – definition of goals;

The third stage – analysis of internal capabilities of the enterprise;

The fourth stage – analysis of the environment;

The fifth stage – analysis of alternatives and the choice of a competitive strategy;

The sixth stage – implementation of the strategy;

The seventh stage – analysis of the effectiveness of the chosen strategy;

The system of indicators for analysing the effectiveness of a competitive strategy of an enterprise should: reflect the costs of all types of resources consumed by the enterprise; create preconditions for identifying reserves for increasing the efficiency of production, stimulating the use of all reserves available in the enterprise, providing information on the efficiency of production; perform a criterion function.

Despite the peculiarity of the process of forming a strategy to increase the competitiveness of the enterprise, most approaches combine the common goal – to increase the efficiency of the business entity in a competitive environment.

Developing an effective strategy is a prerequisite for achieving a sustainable operation of the enterprise, a complex and multifaceted process and of practical value.

The implementation of a competitive strategy, providing timely analysis and response to deviations from the target benchmarks, as well as an adequate response to external and internal changes, will enable the company to form and strengthen its competitive advantage and position in the market.

Modern approaches to managing competitiveness should be based on the vision of the future enterprise and be consistent with its objectives. Thus, the company will successfully operate; it will be able to provide highly efficient business and competitiveness of the enterprise in the future.