

DOI: 10.15276/ETR.05.2024.7
DOI: 10.5281/zenodo.14111456
UDC: 65.012.4: 65.011.1: 658.8
JEL: L10, L20, L21, M10

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR FORMULATING A STRATEGY TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Yurii V. Naumenko
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0009-9359-3872
Email: 10777006@stud.op.edu.ua

Received 29.07.2024

Науменко Ю.В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Оглядова стаття.

В статті розглянуто основні теорії та моделі, що використовуються для формування стратегій конкурентоспроможності підприємств. Проведено оцінку сильних та слабких сторін різних теоретичних підходів. Визначено ключові фактори конкурентоспроможності, а саме внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Розглянуто роль ресурсів, інновацій, технологій та людського капіталу у забезпеченні конкурентних переваг. Досліджено методи формування стратегій та інструменти, які використовуються для розробки стратегій конкурентоспроможності. Проведено аналіз практичного досвіду, наведено приклади успішних стратегій конкурентоспроможності, реалізованих вітчизняними підприємствами. Визначено фактори, що сприяли успіху цих стратегій. На основі теоретичних та практичних досліджень надано рекомендації для підприємств щодо формування ефективних стратегій конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємства, стратегії, конкурентні переваги

Naumenko Yu.V. Theoretical Foundations for Formulating a Strategy to Ensure the Competitiveness of an Enterprise. Review article.

The article examines the main theories and models used for the formation of enterprise competitiveness strategies. It assesses the strengths and weaknesses of various theoretical approaches. The key factors of competitiveness are identified, specifically the internal and external factors that affect the competitiveness of an enterprise. The role of resources, innovations, technologies, and human capital in ensuring competitive advantages is discussed. The methods of strategy formation and tools used for developing competitiveness strategies are explored. Practical experience is analyzed, with examples of successful competitiveness strategies implemented by domestic enterprises provided. The factors contributing to the success of these strategies are determined. Based on theoretical and practical research, recommendations are given for enterprises on forming effective competitiveness strategies.

Keywords: competitiveness, enterprises, strategies, competitive advantages

У сучасних умовах ринкова конкуренція стає все більш жорсткою. Для підприємств важливо мати чітко визначену стратегію конкурентоспроможності, яка дозволить не тільки виживати, але й процвітати в умовах ринкових змін. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю. Підприємства повинні адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що потребує розробки та впровадження ефективних стратегій конкурентоспроможності. З кожним роком зростає кількість конкурентів у різних галузях. Підприємства повинні мати науково обґрунтовану стратегію для забезпечення своєї конкурентної переваги та утримання позицій на ринку.

Інновації стають ключовим фактором успіху для багатьох підприємств. Теоретичні основи формування стратегії дозволяють підприємствам інтегрувати інновації у свою діяльність, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності. Це важливо для підприємств, що прагнуть залишатися на передовій ринку.

В умовах глобалізації підприємства стикаються з новими викликами та можливостями. Глибоке розуміння теоретичних аспектів формування стратегії дозволяє адаптуватися до глобальних трендів та ефективно конкурувати на міжнародному рівні. З розвитком глобалізації багато підприємств виходять на міжнародні ринки, де конкуренція ще жорсткіша. Розуміння теоретичних основ формування стратегії конкурентоспроможності допоможе адаптуватися до міжнародних стандартів та вимог.

Нестабільна економічна ситуація вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Теоретичні підходи до формування стратегії допомагають створити адаптивні стратегії, які забезпечують стійкість підприємства в умовах кризи. Дослідження теоретичних основ формування стратегії конкурентоспроможності має як наукове, так і практичне значення. Воно сприяє розвитку теорії

стратегічного управління та надає підприємствам конкретні інструменти для підвищення їх ефективності. Таким чином, тема є надзвичайно актуальною як для академічних досліджень, так і для практичної діяльності підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Українські вчені акцентують увагу на використанні ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View) для формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. Це включає аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Вітчизняні дослідники активно досліджують роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Інноваційні стратегії розглядаються як ключовий інструмент для підвищення ефективності та продуктивності підприємств. Дослідження стратегічних альянсів і мережевих структур набувають все більшої популярності серед українських науковців. Вони вивчають, як підприємства можуть об'єднуватися для спільного досягнення конкурентних переваг. Українські дослідники звертають увагу на важливість гнучкості та адаптивності стратегій в умовах нестабільної економіки та швидких змін зовнішнього середовища. Вітчизняні науковці також акцентують увагу на важливості управління знаннями та розвитком людських ресурсів як елементів стратегії конкурентоспроможності. Значна увага приділяється дослідженням у сфері цифрової трансформації та інформатизації бізнес-процесів. Ці теми розглядаються як ключові для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливим напрямом досліджень є розробка методів конкурентного аналізу та стратегічного планування, які дозволяють підприємствам ефективно позиціонувати себе на ринку.

Вітчизняні та зарубіжні науковці та практики приділили значну увагу проблемам, які виникають при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Серед них можна виділити таких авторів, як Кобиляцький Л.С. [1], Кузьмін О.С., Мельник О.Г., Романко О.П. [2], Гринько Т.В. [3], Павлова В.А. [4], Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М. [5], Должанський І.З. [6] та інші.

Таким чином, вітчизняні дослідження зосереджуються на різних аспектах формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє враховувати специфіку українського ринку та економічних умов.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на зростаючу увагу до стійкого розвитку, питання інтеграції екологічної та соціальної відповідальності в стратегіях конкурентоспроможності ще не повністю розглянуті. Необхідно розробити моделі та методи, які б дозволяли підприємствам ефективно

включати ці аспекти у свої стратегії. Загальні теоретичні підходи до формування стратегії конкурентоспроможності потребують адаптації до специфічних умов різних галузей. Наприклад, особливості стратегій для ІТ-сектору, агропромисловості чи виробничих підприємств можуть суттєво відрізнитися. Хоча цифрова трансформація є ключовим трендом, вплив конкретних цифрових технологій на стратегію конкурентоспроможності підприємства ще потребує більш детального вивчення. Необхідно дослідити, як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та інші технології можуть бути інтегровані в стратегію підприємства. Розробка моделей стратегічного планування, які дозволяють підприємствам залишатися гнучкими та адаптивними в умовах високої невизначеності та швидких змін ринкових умов. Це включає створення методів для швидкого реагування на кризові ситуації та адаптації до нових умов. Взаємодія між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми ринковими умовами ще не повністю вивчена. Потрібні дослідження, які розкривають, як внутрішні можливості (наприклад, інновації, компетенції) можуть бути поєднані з зовнішніми факторами (наприклад, конкуренцією, регуляторними змінами) для створення ефективних стратегій.

Стратегії, що включають співпрацю між підприємствами, такі як кооперація, стратегічні альянси та кластери, потребують більш глибокого вивчення. Необхідно дослідити, які моделі співпраці є найбільш ефективними в різних умовах ринку. Вплив глобалізації на процеси управління знаннями в підприємствах також є недостатньо дослідженим. Потрібні нові підходи до створення, збереження та розповсюдження знань в умовах глобального ринку. Розробка нових методів та інструментів для оцінки ефективності стратегій конкурентоспроможності є важливим завданням. Це включає як кількісні, так і якісні показники, що дозволяють об'єктивно оцінити результати реалізації стратегій.

Вирішення цих невирішених питань допоможе покращити розуміння теоретичних основ формування стратегій конкурентоспроможності підприємства та сприятиме розвитку більш ефективних та адаптивних стратегій у сучасних умовах.

Формулювання цілей статті. Розробка ефективних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства є важливим завданням для будь-якої організації, що прагне до стійкого розвитку та успіху на ринку.

Метою статті є дослідження теоретичних основ формування таких стратегій, включаючи аналіз існуючих підходів та виявлення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Проблеми створення сприятливого конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності у всіх її аспектах відображають

майже всі сфери життя сучасного суспільства, що робить їх постійним об'єктом уваги. Конкуренція визначається як «суперництво або боротьба, зазвичай між двома чітко визначеними суперниками» [1], що узгоджується з думкою Кобиляцького Л.С.

Конкурентоспроможність підприємства є динамічною характеристикою, що залежить не тільки від стану самого підприємства, але й від параметрів його конкурентів. Вона пов'язана зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, формується в умовах поточної розстановки сил на ринку і змінюється з появою нових учасників. Абсолютна

конкурентоспроможність підприємства не існує: підприємство може бути конкурентоспроможним у своїй галузі на внутрішньому ринку, але водночас залишатися неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

У ринковій системі відносин конкурентоспроможність є одним із ключових аспектів, оскільки вона відображає потенційні можливості окремого підприємства щодо його ефективного функціонування на ринку і постійного розвитку [2]. На сьогоднішній день в науковій економічній літературі існують різні підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1).

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Характеристика
Гринько Т.В.	«Це його порівняльна перевага відносно інших підприємств даної галузі в країні та за її межами» [3]
Павлова В.А.	«Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку» [4]
Кузьмін, О.Є. та інші	«Можливість (здатність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованому на пропозиції товарів, які відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю та асортиментом на більш вигідних в порівнянні з конкурентами умовах» [2]
Мазаракі А.А.	«Це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках» [5]
Портер М.	«Це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами» [6]
Должанський І.З.	«Це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [7]

Джерело: складено автором за матеріалами [2-7]

Беручи до уваги наведені вище визначення, можна запропонувати наступне визначення конкурентоспроможності підприємства – це здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси та здібності для створення та пропонування унікальних продуктів або послуг, що забезпечують їй стійку перевагу на ринку, дозволяють задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти, і сприяють її тривалому розвитку та зростанню.

На основі поняття конкуренції будуються різні концепції та моделі, у яких використовується термін конкурентоспроможність.

Моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства включають різноманітні підходи, які дозволяють аналізувати та оцінювати здатність підприємства конкурувати на ринку. Розглянемо основні моделі конкурентоспроможності:

1. Модель Портера «П'ять сил» (Porter's Five Forces) є однією із найпоширеніших інструментів для аналізу конкурентного середовища в будь-якій галузі. Вона була розроблена Майклом Портером і дає змогу оцінити інтенсивність конкуренції та визначити ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Модель складається з п'яти основних сил, які впливають на ринкову динаміку:

1. Загроза нових учасників ринку (Threat of New Entrants) визначає, наскільки легко новим

підприємствам увійти на ринок. Якщо бар'єри входу низькі, нові учасники можуть легко проникнути в галузь, що підвищує конкуренцію.

2. Загроза товарів-замінників (Threat of Substitutes) оцінює ризик, що споживачі перейдуть на альтернативні продукти або послуги, які задовольняють ті самі потреби.

3. Потужність постачальників (Bargaining Power of Suppliers) визначає здатність постачальників впливати на ціни та умови постачання.

4. Потужність покупців (Bargaining Power of Buyers) визначає здатність покупців впливати на ціни та умови купівлі продукції.

5. Рівень конкуренції між існуючими компаніями (Competitive Rivalry) визначає інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями на ринку.

Модель Портера «П'ять сил» дозволяє підприємствам глибше зрозуміти конкурентне середовище та ідентифікувати ключові фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність. Це дає змогу розробляти ефективні стратегії для зміцнення позицій на ринку та реагування на зовнішні загрози.

2. SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. SWOT розшифровується як Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі

сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози). Цей аналіз допомагає організаціям визначити свої переваги та недоліки, а також виявити можливості та загрози у зовнішньому середовищі, приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії для досягнення своїх цілей.

3. Модель McKinsey «7S» – це інструмент стратегічного менеджменту, розроблений консалтинговою компанією McKinsey & Company, який допомагає організаціям оцінювати та покращувати свою ефективність. Модель включає сім взаємопов'язаних елементів, які необхідно узгодити для досягнення успіху: Strategy (Стратегія), Structure (Структура), Systems (Системи), Shared Values (Спільні цінності), Style

(Стиль), Staff (Персонал) і Skills (Навички). Модель McKinsey «7S» підкреслює, що для успіху організації необхідно узгоджувати всі сім елементів. Зміни в одному елементі зазвичай вимагають коригування в інших. Наприклад, зміна стратегії може потребувати перегляду структури організації, адаптації систем і змін у навичках та компетенціях персоналу. Модель McKinsey «7S» допомагає комплексно підходити до стратегічного управління, забезпечуючи узгодженість і ефективність усіх аспектів діяльності організації.

В табл. 2 наведено оцінку сильних та слабких сторін різних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю, що дозволяє зрозуміти, як найкраще використовувати ці теорії та моделі в практиці.

Таблиця 2. Аналіз сильних та слабких сторін різних підходів до формування стратегій конкурентоспроможності підприємств

Назва теорії	Сильні сторони	Слабкі сторони
Теорія конкурентних переваг М. Портера	Модель п'яти сил Портера надає всебічний огляд ринкових факторів, які впливають на конкурентоспроможність. Чітке визначення стратегій, таких як лідерство за витратами, диференціація та фокусування, допомагає підприємствам знайти власний шлях до конкурентних переваг. Теорія широко використовується в реальному бізнес-середовищі для аналізу конкурентних ситуацій і розробки стратегії.	Модель п'яти сил може не враховувати швидкі зміни в ринковому середовищі та нові тенденції, такі як цифрова трансформація. Менше уваги приділяється внутрішнім ресурсам та здібностям підприємства, які можуть бути важливими для конкурентних переваг. В деяких випадках модель може недооцінювати або перебільшувати значення певних ринкових сил.
Ресурсно-орієнтований підхід (RBV)	Підкреслює важливість внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства як джерела конкурентних переваг. Підприємства можуть постійно вдосконалювати і адаптувати свої ресурси та здібності. Стимулює інвестиції в нові ресурси і технології, що може привести до створення унікальних пропозицій.	Визначення і оцінка цінності, рідкості, імітованості і організації ресурсів може бути складним і суб'єктивним процесом. Менше уваги приділяється зовнішнім факторам та конкурентним силам, які також мають значний вплив на стратегічний успіх. Розвиток і підтримка унікальних ресурсів може вимагати великих інвестицій і часу.
Модель життєвого циклу продукту	Допомагає у плануванні маркетингових і стратегічних дій на різних етапах життєвого циклу продукту. Дозволяє підприємствам прогнозувати зміни в ринку та планувати ресурси.	Модель може бути занадто спрощеною і не враховувати всі можливі сценарії розвитку продукту. Може недооцінювати важливість інновацій і нових технологій у продовженні життєвого циклу продукту.
Матриця БКГ (Бостонська матриця)	Легкість у використанні і зрозумілості у візуалізації портфеля продуктів. Допомагає приймати рішення щодо інвестування і скорочення ресурсів.	Модель може спрощувати складні бізнес-ситуації і не враховувати деталі ринкових динамік. Може не враховувати важливі зовнішні чинники, які впливають на бізнес.
PEST-аналіз	Допомагає аналізувати зовнішні фактори, які можуть впливати на бізнес. Легко застосовувати для оцінки макроекономічних та соціально-політичних факторів.	Не надає глибокого аналізу конкурентних сил та внутрішніх факторів. Оцінка зовнішніх факторів може бути упередженою і залежати від джерел інформації.
SWOT-аналіз	Охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на бізнес. Легко зрозуміла і застосовна для різних бізнес-ситуацій.	Результати можуть бути суб'єктивними і залежати від точності оцінки сильних і слабких сторін. Може не враховувати всі аспекти конкурентного середовища і довгострокових тенденцій.

Джерело: складено автором за матеріалами [8-18]

Кожен підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю має свої переваги і обмеження. Найкращі результати досягаються при комбінації різних моделей і теорій, що дозволяє

отримати всебічний огляд ситуації, врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, і адаптувати стратегії до конкретних умов бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства:

1. Ресурси підприємства (Обсяги капіталу, доступ до кредитних ресурсів, управління фінансами. Виробничі потужності, обладнання, технології. Кваліфікація, досвід і мотивація працівників).

2. Організаційна структура (Ефективність керівництва, гнучкість в ухваленні рішень. Цінності, норми і поведінка в колективі. Рівень автоматизації, управлінські процеси, система контролю).

3. Інноваційна діяльність (Розробка нових продуктів і послуг, інвестиції в дослідження та розробки, впровадження нових технологій. застосування сучасних виробничих процесів, патенти і ноу-хау, захист інтелектуальної власності).

4. Якість продукції та послуг (Відповідність стандартам якості, сертифікація, контроль якості, репутація бренду, визнання та довіра клієнтів).

5. Маркетингова стратегія (Ціноутворення, стратегії ціноутворення, конкурентні ціни, розподіл і збут, канали розповсюдження, логістика, реклама і просування, маркетингові кампанії, PR-стратегії).

Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства:

1. Економічні умови (Рівень інфляції, вплив на витрати і ціни, обмінний курс валют, вплив на вартість імпортних ресурсів і експорт, ставки кредитування, доступ до фінансових ресурсів).

2. Політичні та правові умови (Регуляторна політика, ліцензування, податкова політика, політична стабільність, ризики, пов'язані з політичними змінами, міжнародні договори, торгові угоди, митні тарифи).

3. Соціальні фактори (Демографічні зміни, вікова структура населення, міграційні процеси. соціальні тенденції, зміни в смаках і уподобаннях споживачів, рівень освіти, кваліфікація робочої сили).

4. Технологічні зміни (Розвиток нових технологій, вплив на виробничі процеси і продукцію, автоматизація і цифровізація, застосування новітніх технологій у бізнесі, інновації в галузі, тенденції технологічного розвитку галузі).

5. Конкурентне середовище (Рівень конкуренції, кількість і сила конкурентів, ринкові бар'єри, вхідні бар'єри для нових учасників, конкурентні стратегії, дії конкурентів, їх маркетингові та інноваційні стратегії).

6. Екологічні фактори (Екологічна політика, законодавство щодо охорони довкілля, суспільний тиск, вимоги громадськості щодо екологічної відповідальності, природні умови, наявність ресурсів, кліматичні зміни).

Оцінка та управління внутрішніми та зовнішніми факторами дозволяє підприємству адаптуватися до змін, зберігати та підвищувати

свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, роль ресурсів, інновацій, технологій та людського капіталу у забезпеченні конкурентних переваг підприємства є надзвичайно важливою, оскільки ці елементи безпосередньо впливають на здатність підприємства конкурувати та досягати успіху на ринку. Фінансові ресурси дозволяють підприємству інвестувати в нові проекти, дослідження та розробки, розширення виробництва та маркетингові кампанії. Достатній обсяг фінансування забезпечує стабільність і гнучкість у прийнятті стратегічних рішень. Матеріальні ресурси, такі як виробничі потужності, обладнання та сировина, безпосередньо впливають на якість і вартість продукції. Високоякісні матеріальні ресурси дозволяють знижувати виробничі витрати та підвищувати ефективність виробничих процесів.

Запровадження нових та покращених продуктів дозволяє задовольняти змінювані потреби споживачів і займати лідируючі позиції на ринку. Інноваційні продукти можуть забезпечити значну конкурентну перевагу завдяки унікальним характеристикам та високій якості. Оптимізація виробничих процесів через впровадження нових технологій та методів управління дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність та покращувати якість продукції. Це сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє покращувати управління бізнес-процесами, збільшувати ефективність комунікацій, оптимізувати ланцюги постачання та вдосконалювати маркетингові стратегії. Високотехнологічне обладнання та автоматизація виробництва сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та покращенню якості продукції. Це дозволяє підприємству більш ефективно конкурувати на ринку.

Висококваліфіковані та мотивовані працівники здатні забезпечити високий рівень продуктивності та якості роботи. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу підвищують їхні компетенції та сприяють інноваційній діяльності підприємства. Позитивна організаційна культура, що сприяє співпраці, інноваціям та залученості працівників, може суттєво підвищити ефективність роботи підприємства. Така культура створює сприятливе середовище для генерації нових ідей та їх впровадження. Ефективне лідерство та управління створюють чітку стратегію розвитку, мотивують працівників і забезпечують ефективну комунікацію всередині організації. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та реалізовувати стратегічні плани.

Ресурси, інновації, технології та людський капітал є ключовими елементами, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Їх ефективне управління дозволяє підприємству створювати унікальні продукти, оптимізувати виробничі процеси, адаптуватися до ринкових змін та досягати довгострокових конкурентних переваг.

Наведемо кілька прикладів успішних стратегій конкурентоспроможності, реалізованих українськими підприємствами в різних галузях:

1. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» контролює весь ланцюжок виробництва – від вирощування зерна до виробництва курячого м'яса та його реалізації. Це дозволяє знижувати витрати та контролювати якість продукції, впроваджує сучасні технології у виробництві та логістиці, автоматизація процесів та використання передових методів управління, а також розширює асортимент (випускає нові продукти під брендом "Наша Ряба", орієнтація на різні сегменти ринку).

2. Корпорація "Roshen" постійно інвестує в якість продукції, сертифікація відповідно до міжнародних стандартів, активно просуває бренд «Рошен» на внутрішньому та міжнародному ринках, проводить масштабні маркетингові кампанії, виходить на нові ринки та нарощує експортні обсяги, проводить диверсифікацію каналів збуту.

3. ТОВ «Нова Пошта» впроваджує автоматизовані системи сортування та обробки посилок, використовує ІТ-технології для оптимізації логістичних процесів, орієнтація на клієнта, а саме підвищення рівня обслуговування клієнтів, впровадження нових послуг, таких як доставка в той же день, розвиток мережі відділень і поштоматів, розширення географії діяльності в Україні та вихід на міжнародні ринки.

4. ПАТ «Мотор Січ» впроваджує інноваційні розробки, постійні інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розробка нових моделей авіаційних двигунів, розширення асортименту, випуск широкого спектру продукції для авіаційної галузі, в тому числі цивільної та військової авіації, міжнародне співробітництво, співпраця з міжнародними авіаційними компаніями, участь у міжнародних авіаційних виставках і форумах.

Ці приклади демонструють, що успішні стратегії конкурентоспроможності українських підприємств базуються на інноваціях, ефективному управлінні ресурсами, розширенні ринків збуту та орієнтації на потреби клієнтів.

Ефективна стратегія конкурентоспроможності базується на глибокому розумінні внутрішніх і зовнішніх факторів, чіткому визначенні цілей та проєктів, а також на послідовній реалізації з урахуванням ресурсів, мотивації персоналу та гнучкості в умовах змін. Регулярний моніторинг та адаптація стратегії дозволять підприємству зберігати конкурентоспроможність і досягати стійкого розвитку.

Висновки

Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є важливими для його довгострокового успіху та стійкого розвитку. Вивчення основних теорій та моделей, таких як модель Портера «П'ять сил», SWOT-аналіз та модель McKinsey «7S», дозволяє підприємствам розуміти і аналізувати своє внутрішнє та зовнішнє середовище, що є необхідним для розробки ефективних стратегій.

Рекомендації для підприємств щодо формування ефективних стратегій конкурентоспроможності: Рекомендації для підприємств щодо формування ефективних стратегій конкурентоспроможності: проводити комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначити місію, бачення та цінності підприємства, розробити стратегічні цілі та ініціативи, впровадити ефективну організаційну структуру, інвестувати у ресурси та інновації, розвивати людський капітал, зосередитись на клієнтоорієнтованості та забезпечувати гнучкість та адаптацію.

Формування ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства вимагає всебічного аналізу, чіткого визначення цілей, інвестицій у ресурси та інновації, а також гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Дотримання наведених рекомендацій допоможе підприємствам досягти стійкого розвитку та зберегти конкурентні переваги на ринку.

Оцінка сильних та слабких сторін різних теоретичних підходів допомагає вибрати найбільш підходящі методи для конкретних умов діяльності підприємства. Визначення ключових факторів конкурентоспроможності, таких як ресурси, інновації, технології та людський капітал, є основою для створення стійких конкурентних переваг.

Практичні дослідження та аналіз успішних стратегій, реалізованих вітчизняними підприємствами, надають цінні інсайти для інших організацій. Використання цих знань та рекомендацій дозволить підприємствам ефективно формувати і реалізовувати стратегії, що забезпечують їх конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

Подальші дослідження у галузі теоретичних основ формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають великий потенціал для вдосконалення існуючих методик та розробки нових підходів. Ці дослідження можуть допомогти підприємствам краще адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати стійке конкурентне положення на ринку.

Abstract

The article examines the main theories and models used for formulating enterprise competitiveness strategies. It assesses the strengths and weaknesses of various theoretical approaches. Key factors of competitiveness are identified, specifically the internal and external factors affecting an enterprise's competitiveness. The role of

resources, innovations, technologies, and human capital in ensuring competitive advantages is discussed. Methods for strategy formation and tools used in developing competitiveness strategies are explored. Practical experience is analyzed, with examples of successful competitiveness strategies implemented by domestic enterprises provided. Factors contributing to the success of these strategies are determined. Based on theoretical and practical research, recommendations for enterprises on formulating effective competitiveness strategies are offered.

The theoretical foundations of formulating a strategy to ensure enterprise competitiveness are crucial for long-term success and sustainable development. Studying major theories and models, such as Porter's "Five Forces" model, SWOT analysis, and the McKinsey "7S" model, enables enterprises to understand and analyze their internal and external environments, which is essential for developing effective strategies.

Recommendations for enterprises regarding the formulation of effective competitiveness strategies include: conducting a comprehensive analysis of the internal and external environment, defining the enterprise's mission, vision, and values, developing strategic objectives and initiatives, implementing an effective organizational structure, investing in resources and innovations, developing human capital, focusing on customer orientation, and ensuring flexibility and adaptability.

Formulating an effective competitiveness strategy requires a thorough analysis, clear goal setting, investment in resources and innovations, as well as flexibility and the ability to adapt to changes. Adhering to these recommendations will help enterprises achieve sustainable development and maintain competitive advantages in the market.

Assessing the strengths and weaknesses of various theoretical approaches helps in selecting the most suitable methods for specific business conditions. Identifying key factors of competitiveness, such as resources, innovations, technologies, and human capital, forms the basis for creating sustainable competitive advantages.

Practical research and the analysis of successful strategies implemented by domestic enterprises provide valuable lessons and insights for other organizations. Utilizing this knowledge and recommendations will enable enterprises to effectively formulate and implement strategies that ensure their competitiveness in dynamic market conditions.

Future research in the field of theoretical foundations for formulating competitiveness strategies has significant potential to enhance existing methodologies and develop new approaches. Such research can help enterprises better adapt to changing market conditions, implement innovations, and secure a sustainable competitive position in the market.

Список літератури:

1. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
2. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
3. Гринько Т.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. 2004. № 2. С. 50-53.
4. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. 276 с.
5. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М.; за ред. Ушакової М.М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: Хрещатик, 1999. 707 с.
6. Porter М.Е. Competitive Advantage of Nations / М.Е. Porter. New York: Free Press, 1990. 426 p.
7. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
8. Джеджула В.В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств // Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 4. – С. 5-8.
9. Джеджула В.В. Особливості формування інноваційної стратегії вітчизняними підприємствами / І.Ю. Єпіфанова, В.В. Джеджула // Інноваційні, фінансові та технічні аспекти діяльності підприємств: колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук, Maria Fic. – Дніпро: Пороги, 2017. – С. 33-42.
10. Безус А.М. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства / А.М. Безус, М.Г. Чуйок // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – Режим доступу: <https://bit.ly/4dyk3Qc>.
11. Добрянська Н.А. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19 / Н.А. Добрянська, Н.М. Фомина // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2022. – № 1 (59). – С. 5-13. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.1. DOI: 10.5281/zenodo.7226672.
12. Глуха Г.Я. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві / Г.Я. Глуха, А.І. Цимбалюк // Академічний огляд. – 2018. – № 2 (49). – Режим доступу: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/7.pdf>.

13. Добрянська Н.А. Еволюція диверсифікації виробництва, мотиви та її цілі [Електронний ресурс] / Н.А. Добрянська, А.А. Нікіфорчук // Ефективна економіка. – 2013. – №9. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
14. Bondarenko S., Verbivska L., Dobrianska N., Iefimova G., Pavlova V., Mamrotska O. Management of Enterprise Innovation Costs to Ensure Economic Security. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-3, September 2019 pp. 5609-5613. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/C6203098319.pdf>. DOI:10.35940/ijrte.C6203.098319.
15. Chukurna O., Niekrasova L., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Shkrabak I., Ingram K. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2020, № 4. pp. 146-152. DOI: 10.33271/nvngu/2020-4/146.
16. Добрянська Н.А. Науково – теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства / Н.А. Добрянська, М.О. Варгачук// Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. редакцією проф. О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514с.
17. Добрянська Н.А., Лагодієнко В.В., Торішня Л.А. Регулювання регіонального інноваційного розвитку. Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 263-270. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/ujae_2020_r01_a31.pdf.
18. Nikoliuk O.V. Organizational and economic determinants of ecologization of industrial enterprises / O.V. Nikoliuk, N.A. Dobrianska, Yu.S. Levchuk // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2022. – № 3(21). – С. 37-43. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejoru/2022/No3/37.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2022.4. DOI: 10.5281/zenodo.7465418.

References:

1. Kobylatskyi, L.S. (2003). Management of Competitiveness: A Textbook. Kyiv: Zovnishnya torhivlya [in Ukrainian].
2. Kuzmin, O.Y., Melnyk, O.G., & Romanko, O.P. (2011). Enterprise Competitiveness: Planning and Diagnostics. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG [in Ukrainian].
3. Hryenko, T.V. (2004). Factors of Enterprise Competitiveness. State and Regions, (2), 50-53 [in Ukrainian].
4. Pavlova, V.A. (2006). Enterprise Competitiveness: Evaluation and Strategy. Dnipropetrovsk: DUEP [in Ukrainian].
5. Mazaraki, A.A., Ligonenko, L.O., & Ushakova, M.M. (1999). Economics of Trade Enterprises (M.M. Ushakova, Ed.). Kyiv: Khreshchatyk [in Ukrainian].
6. Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press [in English].
7. Dolzhanskyi, I.Z., & Zahorna, T.O. (2006). Enterprise Competitiveness. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
8. Dzhedzhula, V.V., Epifanova, I.Y., & Tsvyk, O.G. (2017). Innovative Activity as a Factor of Enterprise Competitiveness. Investments: Practice and Experience, (4), 5-8 [in Ukrainian].
9. Dzhedzhula, V.V., & Epifanova, I.Y. (2017). Features of Forming Innovation Strategy in Ukrainian Enterprises. In L. M. Savchuk & Maria Fic (Eds.), Innovative, Financial, and Technical Aspects of Enterprise Activity (pp. 33-42). Dnipro: Porohy [in Ukrainian].
10. Bezus, A.M., & Chuiok, M.G. (2018). Strategy for Increasing Enterprise Innovation Activity. Effective Economy, (1). Retrieved from: <https://bit.ly/4dyk3Qc> [in Ukrainian].
11. Dobrianska, N.A., & Fomina, N.M. (2022). New Management Theories for Personnel Competitiveness in the Era of Digitalization and COVID-19. Economics: Realities of Time, (1), 5-13. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.1 [in Ukrainian].
12. Hlukha, H.Y., & Tsymbaliuk, A.I. (2018). Modern Approach to Building an Innovation Strategy in Enterprises. Academic Review, (2). Retrieved from: <https://acadrev.duan.edu.ua> [in Ukrainian].
13. Dobrianska, N.A., & Nikiforчук, A.A. (2013). The Evolution of Production Diversification, Its Motives and Goals. Effective Economy, (9). Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua> [in Ukrainian].
14. Bondarenko, S., Verbivska, L., Dobrianska, N., Iefimova, G., Pavlova, V., & Mamrotska, O. (2019). Management of Enterprise Innovation Costs to Ensure Economic Security. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8(3), 5609-5613. DOI: 10.35940/ijrte.C6203.098319 [in English].
15. Chukurna, O., Niekrasova, L., Dobrianska, N., Izmaylov, Ya., & Shkrabak, I. (2020). Formation of Methodical Foundations for Assessing the Innovative Development Potential of an Industrial Enterprise. Scientific Bulletin of the National Mining University, (4), 146-152. DOI: 10.33271/nvngu/2020-4/146 [in English].

16. Dobrianska, N.A., & Vargatyuk, M.O. (2017). Scientific and Theoretical Foundations of Enterprise Competitiveness. In O.H. Yankovyi (Ed.), *Theoretical, Methodological, and Practical Aspects of Enterprise Competitiveness* (pp. 514). Odesa: Atlant [in Ukrainian].
17. Dobrianska, N.A., Lahodiienko, V.V., & Torishnia, L.A. (2020). Regulation of Regional Innovation Development. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5(1), 263-270. Retrieved from: <http://ujae.org.ua> [in Ukrainian].
18. Nikoliuk, O.V., Dobrianska, N.A., & Levchyk, Y.S. (2022). Organizational and Economic Determinants of Industrial Enterprise Ecologization. *Economic Journal of the Odessa Polytechnic University*, (3), 37-43. DOI: 10.5281/zenodo.7465418 [in English].

Посилання на статтю:

Науменко Ю.В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Ю.В. Науменко // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2024. – № 5 (75). – С. 59-67. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/59.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.05.2024.7. DOI: 10.5281/zenodo.14111456.

Reference a Journal Article:

Naumenko Yu.V. *Theoretical Foundations for Formulating a Strategy to Ensure the Competitiveness of an Enterprise* / Yu.V. Naumenko // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2024. – № 5 (75). – P. 59-67. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/59.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.05.2024.7. DOI: 10.5281/zenodo.14111456.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons "Attribution" 4.0.