

УДК 330.341:658

О.М. Юрша, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

А.А. Комінко, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: докт.екон.наук, професор Мельник Л.М.

ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

O. Yursha, the third (educational and scientific) level of higher education applicant

A. Kominko, the 2nd (master's) level of higher education applicant

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine

L.Melnyk, Dr.Sc., Prof., scientific supervisor

APPROACHES AND PECULIARITIES OF FORMING A STRATEGY FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANISATION

В умовах сучасного бізнес-середовища, орієнтованого на швидкі зміни і цифровізацію, конкурентоспроможність організації багато в чому залежить від її здатності до адаптації, інновацій та ефективного управління ресурсами. Стратегія підвищення конкурентоспроможності є ключовим інструментом управління організацією, що дозволяє забезпечити її успішний розвиток і зміцнення позицій на ринку. Стратегію можна визначити як комплексний план дій, спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг організації на ринку. Вона охоплює аналіз внутрішніх ресурсів, зовнішнього середовища та впровадження заходів, які забезпечують унікальність, цінність і привабливість продукції чи послуг для споживачів у порівнянні з конкурентами.

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації є складним багатофакторним процесом, що передбачає інтеграцію аналітичних, управлінських і інноваційних підходів. Основні аспекти цього процесу можна описати такою послідовністю:

1. Аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища.
2. Визначення ключових конкурентних переваг (наприклад, формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів; використання інновацій для створення нових продуктів або послуг; підвищення якості обслуговування клієнтів).
3. Розробка стратегічних цілей, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).
4. Інтеграція цифрових технологій, таких як автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, аналітика великих даних.
5. Орієнтація на клієнтів, тобто глибоке розуміння потреб і очікувань клієнтів, формування персоналізованого підходу до обслуговування та маркетингу.
6. Оптимізація внутрішніх процесів через вдосконалення виробничих технологій, логістики та управління ланцюгом поставок.
7. Розвиток людського капіталу шляхом інвестування у навчання і розвиток працівників, впровадження стратегій мотивації та утримання талановитих кадрів.
8. Моніторинг і коригування стратегії, що передбачає регулярний аналіз ефективності стратегії через ключові показники (KPI).

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації базується на різних теоретичних і практичних підходах, що враховують особливості бізнес-середовища, специфіку галузі та внутрішній потенціал організації. У таблиці 1 запропоновано систематизацію основних підходів до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1

Підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації		
Підхід	Зміст підходу	Інструментарій
Формальний (І. Ансофф і Дж. Стейнер)	Систематизація процесу вироблення стратегії розвитку підприємства на основі формалізованих методів аналізу ділового оточення підприємства. Аналітичний підхід до формування стратегії розвитку організації варіюється залежно від ступеня турбулентності навколишнього середовища.	SWOT-аналіз; схема організації процесу планування стратегій; моделі поточного стану та розвитку зовнішнього середовища.
Позиційний (М. Портер, БКГ і компанія Мак Кінзі)	Формування стратегії розвитку розглядається як контрольований і свідомий процес, результатом якого є детально опрацьовані «ключові стратегії», що відповідають певній галузі. Дотримання їх дає змогу компанії зайняти вигідні ринкові позиції і забезпечує захист від атак конкурентів. Процес створення стратегії базується на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. Кінцева стратегія відображає конкурентне становище компанії на ринку.	Схема систематизації цілей і намірів конкурентів; ланцюжок цінностей; модель п'яти конкурентних сил Портера; модель конкурентного аналізу; моделі проникнення на ринок; бенчмаркінг: порівняльний і процесний.
Стихійний (Д. Куїн і Г. Мінцберг)	Навчальна форма процесу вироблення стратегії, що підтримується безліччю стратегічних ініціатив із різних частин організації. Формування (коригування) стратегії, як стихійна реакція на зміну умов ринку. Створення стратегії спрямоване на розв'язання двох стратегічних завдань – монополізація ринку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.	Навчальні та імітаційні моделі, куб змін Мінцберга.
Маркетинговий (М. Портер, І. Ансофф, Ж-Ж. Ламбен)	Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності орієнтованої на цільову групу споживачів. Макромаркетинг. В основі створення стратегії лежать комплексні маркетингові дослідження. Стратегія визначається тією роллю, яку підприємство відіграє в конкурентній боротьбі	Модель вибору стратегічних атак; матричний метод вибору стратегій.
На основі концепції TQM	«Чотири «П» Створення стратегії на основі співпраці з постачальниками, посередниками, персоналом, покупцями. Процес формування стратегії базується на системному та процесному підході. Орієнтація організації на безперервний розвиток.	Бенчмаркінг: порівняльний і процесний.

Як видно з таблиці 1 кожен з існуючих підходів до формування стратегії розвитку компанії має певну самостійність. Однак їхнє застосування на практиці має обмежений

характер, оскільки ці підходи відображають тільки одну зі сторін процесу створення стратегії.

Вважаємо, що найефективнішим є інтегрований підхід до процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації, що ґрунтується на дослідженнях відомих науковців і концепції TQM. Оскільки розроблені ними підходи до розроблення стратегії, у своїй сукупності, відображають усі можливі напрями розвитку підприємства з урахуванням стану галузі та місця, яке компанія посідає в даній галузі за умов динамізму зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Саме інтегрований підхід передбачає дії керівництва організації щодо досягнення стійкої конкурентної переваги, а також дії, що спрямовані на запобігання можливих атак конкурентів і безперервний розвиток підприємства, як основний принцип TQM.

Слід зауважити, що процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації потребує врахування унікальних характеристик її внутрішнього середовища, ринкових умов і галузевих особливостей. Основні особливості цього процесу включають:

- орієнтацію на довгострокову перспективу, тобто стратегія має бути спрямована на забезпечення стабільних конкурентних переваг у майбутньому;
- інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів, що передбачає аналіз як внутрішнього потенціалу організації (ресурси, компетенції), так і зовнішнього середовища (конкуренти, регуляторні зміни, економічна ситуація);
- впровадження інновацій, які дозволяють забезпечити унікальність продукту чи послуги;
- гнучкість і адаптивність – стратегія повинна враховувати можливість швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові конкурентні виклики або економічні кризи;
- оцінку ризиків, які можуть вплинути на реалізацію стратегії, і розробка механізмів для їх мінімізації;
- орієнтацію на клієнта
- залучення людського капіталу, що вимагає інвестиції в навчання, розвиток і мотивацію працівників, що, своєю чергою, сприяють підвищенню конкурентоспроможності;
- фокус на стійкому розвитку, зокрема впровадження «зелених» технологій та ініціатив соціальної відповідальності для зміцнення репутації бренду;
- постійний контроль за реалізацією стратегії та оцінка її ефективності через KPI (ключові показники ефективності).

Як бачимо, формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу, врахування динаміки ринку та ефективного використання ресурсів. Це ключовий інструмент для досягнення успіху та стійкості в умовах жорсткої конкуренції.

Література

1. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. Вип. 67. С. 91-102.
2. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Вип. 16 (32). С. 1-14.
3. Cherep O., Cherep A., Ohrenych Y., Helman V., Gorbunova A. Improvement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. Vol. 1(54). Pp. 471-484.