

РОЖЕНКО

Олександра Вікторівна
rozhenko@i.ua

УДК 338.24/3: 005.521

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФОКУСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СПОСІБ
ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГFORMING THE ENTERPRISES STRATEGY OF FOCUSING AS A METHOD OF
ACHIEVING ITS COMPETITIVE ADVANTAGESк. е. н., доцент кафедри,
Донецький юридичний
інститут МВС України,
м. Кривий РігDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(3\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(3).3)*ROZHENKO Oleksandra Viktorivna – PhD in Economics, Associate Professor of department, Donetsk Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine (Kryvyi Rih)*

У статті поглиблено теоретико-методичні засади стратегічного управління визначенням та досягненням конкурентних переваг підприємства. Охарактеризовано методику аналізу конкурентних переваг підприємства. Здійснено розкриття сутності формування стратегії фокусування як способу досягнення конкурентних переваг підприємства. Вдосконалено розкриття формування конкурентних переваг підприємства, що досліджується. Запропоновано методику аналізу конкурентних переваг підприємства, через механізм фокусування на них. Сформовано стратегію фокусування підприємства як способу досягнення його конкурентних переваг.

* * *

В статье углублены теоретико-методические основы стратегического управления идентификацией и достижением конкурентных преимуществ предприятия. Охарактеризована методика анализа конкурентных преимуществ предприятия. Осуществлено раскрытие сущности формирования стратегии фокусирования как способа достижения конкурентных преимуществ предприятия. Усовершенствовано раскрытия формирования конкурентных преимуществ предприятия, исследуется. Предложена методика анализа конкурентных преимуществ предприятия, через механизм фокусировки. Сформирована стратегия фокусировки предприятия как способа достижения его конкурентных преимуществ.

* * *

The article deepens the theoretical and methodological foundations of strategic management of determining and achieving competitive advantages of the enterprise. To objectify the evaluation parameters of competitive advantages, a technique of competitive advantage analysis is proposed, which includes the following sequence of stages: determination of the basic strategy of enterprise development by the Thompson-Strickland model, determination of the competitive strategy of enterprise development by the Porter model, analysis of the competitive forces of the enterprise by the Porter model, systematization of components strategic potential of the enterprise according to the Borden-McCary model; and determination of sustainable competitive advantage of the enterprise. According to the proposed method of analysis of competitive advantages of the enterprise, the following components of strategic potential are attributed to the directions of its strategic focus: product, price, promotion, place, people, process, physical environment. Most focus is on sustainable competitive advantage. According to the results of strategic analysis of a subsidiary's enterprise, its stable competitive advantage is formed. The method of analysis of competitive advantages of the enterprise is described. The essence of forming a focus strategy as a way of achieving competitive advantages of the enterprise is revealed. The disclosure of formation of competitive advantages of the investigated enterprise is improved. The technique of the analysis of competitive advantages of the enterprise through the mechanism of focusing on them is offered. The strategy of focusing the enterprise as a way to achieve its competitive advantages has been formed. The strategy of focusing of the conditional enterprise as a way of achieving its competitive advantages is formed. It is determined that the conditional enterprise has a strong competitive position and slow market growth. A competitive product focus strategy means leading the niche in the services provided, focusing all of the conditional enterprise's efforts on the quality of the services provided.

Ключові слова: підприємство, стратегія, фокусування, конкурентна перевага, методика**Ключевые слова:** предприятие, стратегия, фокусирование, конкурентное преимущество, методика**Keywords:** enterprise, strategy, focus, competitive advantage, methodology

ВСТУП

Критерій конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом системи його стратегічного управління, що визначається стабільністю місця на своєму ринку і його продукції та рівнем продажу продукції підприємства на ринках.

Досить широке коло чинників конкурентоспроможності підприємства звужується поняттям конкурентних переваг підприємства, тобто таких його характеристик чи властивостей, які забезпечують йому переваги над прямими конкурентами.

У літературі відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослід-

ників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати та спеціалізація, але науковці пропонують ще декілька критеріїв до вже сформованих, за якими наступним способом можна класифікувати конкурентні переваги.

МЕТА роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних засад стратегічного управління визначенням та досягненням конкурентних переваг підприємства, а також формування стратегії фокусування підприємства як способу досягнення його конкурентних переваг.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною основою роботи є наукові праці, законодавча база, ресурси Internet. У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення й порівняння у процесі вивчення змісту стратегії фокусування, аналізу і синтезу для розкриття та уточнення сутності конкурентних переваг, методи абстрагування та узагальнення для формування висновків для формування стратегії фокусування як способу досягнення конкурентних переваг підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Методичний інструментарій аналізу конкурентних переваг підприємства, який має місце в сучасному науковому просторі та представлений такими науковцями, як В.М. Ларін, Н.С. Яшин, О.І. Маслак, С.Р. Мечитов, О. Окладнер, О. Замлинська, О.Н. Оковкіна, А.М. Чупайда, А.Т. Похилько, Ю.Б. Рубін, О.Л. Фрум та інші, дозволяє визначити на скільки володіє підприємство достатніми перевагами, які важливі для досягнення стратегічних цілей та перспектив функ-

ціонування.

Для об'єктивізації оціночних параметрів конкурентних переваг пропонується наступна методика аналізу конкурентних переваг (рис. 1).

Згідно із запропонованою методикою аналізу конкурентних переваг підприємства до напрямків його стратегічного фокусування відносяться такі складові стратегічного потенціалу: продукт, ціна, просування, місце, люди, процес, фізичне оточення. Але найбільше фокусування пропонується здійснювати за стійкою конкурентною перевагою підприємства.

Для формування стратегії фокусування як способу досягнення конкурентних переваг підприємства (на прикладі суб'єкту господарювання, що здійснює експортну діяльність), застосовано запропоновану методу аналізу конкурентних переваг підприємства.

Для визначення базової стратегії підприємства використано інструментарій Томпсона-Стріклєнда, що наведено на рис. 2.

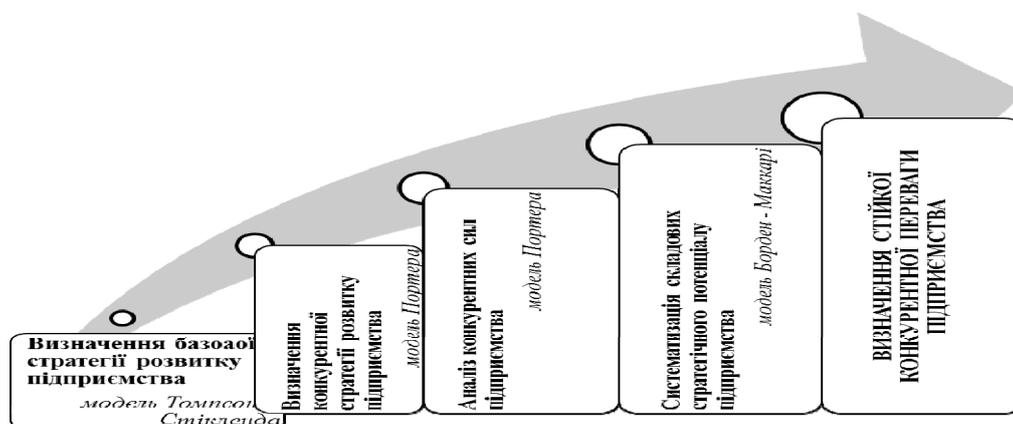


Рис. 1. Методика аналізу конкурентних переваг підприємства [складено автором згідно з [1, с. 117; 2, с.211; 3, с.213; 4, с.97]]

ЗРОСТАННЯ РИНКУ	Швидке	II квадрант	I квадрант
	Повільне	III квадрант	VI квадрант
		Слабка	Сильна

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ

Рис. 2. Визначення базової стратегії розвитку за Томпсоном-Стіклєндом [складено автором]

За результатом використання інструментарію за Томпсоном-Стріклєндом визначено: умовне підприємство зайняло місце у четвертому квадранті матриці – сильною конкурентною позицією та повільним зростанням ринку, якому відповідають такі стратегії розвитку: спільне підприємництво у новій області, конгломератна та централізована диверсифікація, – підприємству пропонується розширяти асортимент продукції (послуг), що надаються через пошук нових партнерів.

Конкурентною стратегією підприємства визначена, згідно з рис. 3, стратегія фокусування на продукції.

Наступним етапом є аналіз конкурентних сил

умовного підприємства, що є підґрунтям для прийняття рішень стосовно досягнення конкурентних переваг умовним підприємством у напрямку фокусування його стратегічних цілей.

Після значення ключового фактору конкурентної стратегії умовного підприємства, проаналізовано його п'ять конкурентних сил Портера відповідно до [6, с. 208]. Оцінку конкурентних сил проведено по трибальній шкалі: 1 бал – низький, 2 – середній, 3 – високий рівень загроз.

Узагальнення результатів оцінки п'яти сил Портера об'єднано у табл. 1.

ДОЛЯ РИНКУ	Висока	II квадрант: Лідер за витратами	I квадрант: Лідер за продукцією
	Низька	III квадрант: Фокус на витратах	VI квадрант: Фокус на продукції
		Витрати	Продукція

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

Рис. 3. Визначення конкурентної стратегії підприємства за моделлю Портера [складено автором на основі [5]]

Таблиця 1

Оцінка п'яти сил Портера умовного підприємства [складено автором за матеріалами власних розрахунків]

Параметр	Значення
Загроза з боку товарів заміників	Низький
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній
Загрози з боку нових конкурентів	Високий
Загрози втрати клієнтів	Високий
Загрози з боку постачальників	Низький

За проведеним аналізом конкуренції на ринку умовного підприємства, здійснено детальну оцінку і проведено аналіз конкурентних переваг продукції, що виробляється, оцінено загрози конкуренції.

За моделлю Бордена-Маккарі здійснено формування конкурентних переваг умовного підприємства (табл. 2) відповідно до того, що за цією моделлю сім параметрів, – шкала має сім значень: 1 – найменша вага, 7 – найбільша вага.

Як демонструє табл. 2 умовне підприємство знаходиться на першому місці з чотирьох. Формування

стратегії фокусування підприємства як спосіб досягнення його конкурентних переваг ґрунтується на підвищенні якості послуг що надаються у результаті постійного вдосконалення та розвитку технології. Запропоновані пропозиції мають системно-динамічний характер та має місце необхідність їх економічної переоцінки, оскільки запропоновані заходи є витратоємними.

За результатами стратегічного аналізу господарювання умовного підприємства сформовано його стійку конкурентну перевагу (рис. 4).

Таблиця 2

Формування конкурентних переваг підприємства, що досліджується

[складено автором за матеріалами власних розрахунків]

№	Параметр моделі	Умовне підприємство	Конкуренти		
			1	2	3
1	PRODUCT	7	6	7	5
2	PRICE	7	6	5	4
3	PROMOTION	3	4	2	3
4	PLACE	7	3	5	2
5	PEOPLE	5	4	6	6
6	PROCESS	7	3	8	7
7	PH. EVIDENCE	5	7	8	5
Ітого		42	33	41	32



НАЗВА ПРОДУКЦІЇ

**ЧИМ ВИ КРАЩЕ
КОНКУРЕНТІВ?**

ЧОМУ?

• Продукція (послуги)

- Найвища якість послуг
- В результаті постійного удосконалення та розвитку технології

Рис. 4. Стійка конкурентна перевага умовного підприємства – [складено автором, згідно з [7, с. 118]]

Найвагоміші конкурентні переваги умовного підприємства: найкраща продукція та найкращі процеси, ціна та місце; найменш вагомі конкурентні переваги: просування.

ВИСНОВКИ

Сформовано стратегію фокусування умовного підприємства як спосіб досягнення його конкурентних переваг. Визначено, що умовне підприємство має

сильну конкурентну позицію та повільне зростання ринку.

Конкурентна стратегія фокусування на продукції означає лідерство у ніші за наданими послугами, зосередження всіх зусиль умовного підприємства на якості послуг, що надаються. Підприємство, що досліджується знаходиться на першому місці з чотирьох підприємств-конкурентів.

Список використаних джерел

1. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 5. С. 306–310
2. Воронов А. Конкуренція в XXI столітті. Маркетинг. 2011. № 5. С. 16-24
3. Пиріг І.В. Теоретико-прикладні проблеми експертного забезпечення досудового розслідування: монографія. Дніпропетровськ: ДДУВС. Ліра ЛТД, 2015. 432 с.
4. Фрум О.Л. Організаційно-економічний механізм розвитку сукупного стратегічного потенціалу як об'єкта діагностики кризового стану підприємства. Вісник ХНАУ. Збірник наукових праць. Вип. 1. Харків: ХНАУ, 2016. С. 254-260
5. Качмарик Я.Д., Чергава К.Ю. Конкурентна перевага як фактор забезпечення ефективної діяльності підприємства. Науковий вісник НЛТУ. 2010. Вип. 20.5. С. 196-200.
6. Похилько А.Т. Конкурентоспроможність підприємства, як один з показників ефективної діяльності підприємства. Нотатки вченого. 2015. Том 2. №1-2 (1). С. 105-107.
7. Ларін В.М., Яшин Н.С. Конкурентоспроможність і економічна стійкість промислового підприємства. К.: Видавничий центр СГСЕУ, 2012. С. 32

References

1. Boiarska M.O. Analysis of enterprise development strategy. Nikolaev National University named after VO Sukhomlinsky. Global and national economic problems. 2015. Issue 5. pp. 306–310 (in Ukrainian)
2. Voronov A. Competition in the XXI century. Marketing. 2011. № 5. pp. 16–24 (in Ukrainian)
3. Pyrih I.V. Theoretical and applied problems of expert support of pre-trial investigation: monograph. Dnepropetrovsk: DDUVS. Lira LTD, 2015. 432 p. (in Ukrainian)
4. Frum O.L. Organizational and economic mechanism of development of aggregate strategic potential as an object of diagnostics of crisis state of the enterprise. Bulletin of KhNAU. Collection of scientific works. Issue 1. Kharkiv: KhNAU, 2016. pp. 254-260 (in Ukrainian)
5. Kachmaryk Ya.D., Chervava K.Iu. Competitive advantage as a factor in ensuring the effective operation of the enterprise. Scientific Bulletin of NLTU. 2010. Issue 20.5. pp. 196-200. (in Ukrainian)
6. Pokhylko A.T. Competitiveness of the enterprise as one of the indicators of effective activity of the enterprise. Notes of a scientist. 2015. Vol. 2. №1-2 (1). pp. 105-107. (in Ukrainian)
7. Larin V.M., Yashyn N.S. Competitiveness and economic stability of industrial enterprises. Kyiv: SGSEU Publishing Center, 2012. P. 32 (in Ukrainian)