

Економічні науки

УДК 338.432

Олешко Анна Анатоліївна

доктор економічних наук, професор

Київський національний університет технологій та дизайну

Олешко Анна Анатольевна

доктор экономических наук, профессор

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Oleshko Anna

Doctor of Economic Sciences, Professor

Kyiv National University of Technologies and Design

Павленко Артур Александрович

магістрант

Київського національного університету технологій та дизайну

Павленко Артур Александрович

магистрант

Киевского национального университета технологий и дизайна

Pavlenko Artur

Undergraduate Student of the

Kyiv National University of Technologies and Design

Рубанович Олександр Юрійович

магістрант

Київського національного університету технологій та дизайну

Рубанович Александр Юрьевич

магистрант

Киевского национального университета технологий и дизайна

Rubanovich Oleksandr

Undergraduate Student of the

Kyiv National University of Technologies and Design

**КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ
КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА
COMPETITIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES IN THE ECONOMIC
CRISIS**

Анотація. У статті розглянуто види конкурентних стратегій, прийнятні до застосування в умовах економічної кризи. Поширення масштабних кризових процесів на всіх рівнях господарювання, переформатування бізнес-середовища та його пристосування до коронавірусних обмежень призводить до посилення конкуренції між підприємствами. Зазначене зумовлює необхідність формуванням оптимальної конкурентної стратегії із урахуванням об'єктивних кризових процесів, які прогнозовано матимуть довготривалий характер. У цьому контексті підприємства залежно від свого економічного потенціалу змушені обирати або стратегію виживання, що передбачає еволюційний розвиток з урахуванням становища, що склалося; або стратегію прориву, яка передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

Обґрунтовано, доцільність розробки у кризових умовах антикризової стратегії. Така стратегія є довгостроковим програмним документом, що містить сукупність послідовних дій і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення кризових ситуацій та забезпечення конкурентоспроможності корпорації. Правильний вибір та ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволять підприємству реалізувати конкурентні переваги й стабілізувати діяльність в кризових умовах, створивши підґрунтя для подальшого розвитку у більш сприятливій економічній ситуації.

Зроблено висновок, що в умовах економічної кризи конкурентні стратегії підприємств підлягають коригуванню з урахуванням чинників

падіння платоспроможного попиту, стискання ринку, об'єктивних пандемічних обмежень, зростання цін на сировину та матеріали, інфляційних процесів, зміни стратегій основних конкурентів та потенційних конкурентних переваг. Обґрунтована доцільність імплементації у конкурентні стратегії підприємств заходів з диверсифікації виробництва, використання цифрових технологій і засобів електронної комерції.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентні переваги, підприємство, економічна криза, управління конкурентоспроможністю.

Аннотація. В статье рассмотрены виды конкурентных стратегий, приемлемые для применения в условиях экономического кризиса. Распространение масштабных кризисных процессов на всех уровнях хозяйствования, реформирование бизнес-среды и ее приспособление к коронавирусным ограничениям приводят к усилению конкуренции между предприятиями. Указанное обуславливает необходимость формирования оптимальной конкурентной стратегии с учетом объективных кризисных процессов, которые прогнозируемо будут иметь долговременный характер. В этом контексте предприятия в зависимости от своего экономического потенциала вынуждены выбирать или стратегию выживания, предусматривающую эволюционное развитие с учетом экономической ситуации; или стратегию прорыва, которая предполагает ориентацию на лидирующее положение на рынке.

Обоснованно, целесообразность разработки в кризисных условиях антикризисной стратегии. Такая стратегия является долгосрочным программным документом, который включает совокупность последовательных действий и управленческих решений, направленных на нивелирование кризисных ситуаций и обеспечения конкурентоспособности компании. Правильный выбор и эффективная реализация конкурентной стратегии позволят предприятию реализовать конкурентные

преимущества и стабилизировать деятельность в кризисных условиях, создав основу для дальнейшего развития в более благоприятной экономической ситуации.

Сделан вывод, что в условиях экономического кризиса конкурентные стратегии предприятий подлежат корректировке с учетом факторов падения платежеспособного спроса, сжатия рынка, объективных пандемических ограничений, роста цен на сырье и материалы, инфляционных процессов, изменения стратегий основных конкурентов и потенциальных конкурентных преимуществ. Обоснована целесообразность имплементации в конкурентные стратегии предприятий мероприятий по диверсификации производства, использование цифровых технологий и элементов электронной коммерции.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, конкурентные преимущества, предприятие, экономический кризис, управление конкурентоспособностью.

Summary. *The article considers the types of competitive strategies for use in an economic crisis. Large-scale crisis processes at all levels of management, reformatting the business environment, coronavirus restrictions lead to increased competition between enterprises. This leads to the formation of an optimal competitive strategy, considering the objective crisis processes, which are predicted to be long-term. Therefore, depending on their economic potential, enterprises are forced to choose either a survival strategy that involves evolutionary development considering the current situation; or a breakthrough strategy that focuses on market leadership. The expediency of developing an anti-crisis strategy in crisis conditions is substantiated. Such a strategy is a long-term policy document that contains a set of consistent actions and management decisions to prevent a crisis and ensure the competitiveness of the corporation. The right choice and effective implementation of competitive strategy will allow the company to realize competitive advantages and stabilize*

its activities in crisis conditions, creating a basis for further development in a more favorable economic situation. It is concluded that in times of economic crisis, competitive strategies of enterprises should be adjusted to consider the factors of falling effective demand, market contraction, objective pandemic constraints, rising prices for raw materials, inflation, changes in strategies of major competitors and potential competitive advantages. The expediency of implementation in competitive strategies of enterprises of measures on diversification of production, use of digital technologies and means of e-commerce is substantiated.

Key words: *competitive strategy, competitive advantages, enterprise, economic crisis, competitiveness management.*

Постановка проблеми. Поширення масштабних кризових процесів на всіх рівнях господарювання, переформатування бізнес-середовища та його пристосування до коронавірусних обмежень призводить до посилення конкуренції між підприємствами. Внаслідок стискання платоспроможного попиту населення, скорочення ринків та введення локдауну суттєво скоротились обсяги реалізації переважної більшості підприємств (за виключенням виробників медичної, фармацевтичної та іншої продукції, затребуваної під час коронапандемії). У цьому контексті проблема виживання та визначення стратегічних орієнтирів діяльності підприємств тісно пов'язана з формуванням оптимальної конкурентної стратегії та/ або її коригуванням, зважаючи на об'єктивні кризові явища, які прогнозовано матимуть довготривалий характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням формування корпоративних стратегій присвячені праці таких вчених як Г.Л. Азоев, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, Є.П. Голубков, І. Ансофф, Р.А. Фатхутдінов, Ф. Буккерель, А. Дайан, Діксон, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, М. Портер, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон та інших.

У цих роботах проведені ґрунтовні дослідження теорії, методології та практики формування конкурентних стратегій. Однак реалії сьогодення вимагають доповнення започаткованих досліджень з урахуванням сучасних соціально-економічних трансформацій.

Метою статті є визначення конкурентних стратегій, здатних забезпечити стійке становище підприємств в ринковому середовищі в умовах економічної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентна стратегія покликана сформувати стійку і вигідну позицію підприємства та дозволяє протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [1]. Вона передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [2].

Загалом стратегія розробляється на чотирьох організаційних рівнях (від вищого до нижчого):

1. Корпоративна стратегія – стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому.
2. Ділова стратегія – для кожного окремого виду діяльності компанії.
3. Функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності.
4. Операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: окремих виробництв, торговельних представників, відділів маркетингу, збуту тощо [2].

У кризових умовах розробляється антикризова стратегія як довгостроковий програмний документ, що містить сукупність послідовних дій і управлінських рішень, спрямованих на унеможливлення кризових ситуацій, забезпечення конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості корпорації [3].

На рівні підприємства антикризові стратегії можна класифікувати за різними ознаками.

За характером поведінки антикризові стратегії поділяються на: стратегії виживання – передбачають еволюційний розвиток з урахуванням становища, що склалося; стратегії прориву – забезпечують істотне поліпшення всіх аспектів діяльності і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

За характером поведінки на ринку антикризові стратегії є: захисні; наступальні.

За визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є: стратегія стабілізації; стратегія скорочення; стратегія реструктуризації. У свою чергу стратегії скорочення за способами реалізації поділяються на: стратегії розвороту; стратегія відокремлення; стратегія ліквідації. У свою чергу стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проектів поділяють на наступні: пауза (навмисне призупинення збільшення збуту); обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху); без змін (заморожування ситуації, припинення перспективних інвестицій); зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

За характером підходів до скорочення виділяють наступні стратегії: скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат; «збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес принесе швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період; скорочення організаційної структури, коли підприємство (установа) закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності; ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і

здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність [4].

До функціональних стратегій відносять фінансову, інвестиційну, організаційну стратегії, стратегію технічного розвитку, матеріально-технічного забезпечення, кадрів та соціального розвитку.

На загальнодержавному рівні в умовах економічної кризи необхідно використовувати секторальний підхід, що передбачає розробку заходів соціально-економічної та фінансової підтримки окремих секторів економіки та інституційних одиниць. Заходи підтримки підприємств малого та середнього бізнесу повинні включати такі основні: 1) відтермінування сплати податків та соціальних внесків; 2) реструктуризація та відстрочення сплати кредитів; 3) надання пільгових кредитів на відновлення виробничої діяльності; 4) субсидіювання підтримки зайнятості; 5) введення мораторію на провадження справ про банкрутство; 6) субсидіювання стратегічно важливих видів виробничої діяльності [5].

Таким чином, з урахуванням державної політики підтримки бізнесу, правильний вибір та ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволять підприємству реалізувати конкурентні переваги й стабілізувати діяльність в кризових умовах, створивши підґрунтя для подальшого розвитку у більш сприятливій економічній ситуації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах економічної кризи конкурентні стратегії підприємств підлягають коригуванню з урахуванням падіння платоспроможного попиту, стискання ринку, об'єктивних пандемічних обмежень, зростання цін на сировину та матеріали, інфляційних процесів, зміни стратегій основних конкурентів та потенційних конкурентних переваг. Необхідною умовою виживання підприємств є використання цифрових технологій, засобів електронної

комерції та диверсифікація діяльності з урахуванням мінливого зовнішнього середовища.

Література

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 17-е изд.; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.
3. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями // Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6106> (дата звернення: 08.12.2020).
4. Іртищева І. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні / І. Іртищева, С. Мінакова // Економіст. 2014. № 11. С. 38-40.
5. Олешко А. А., Ровнягін О. В. Антикризова політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків covid-19 // Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7780> (дата звернення: 08.12.2020). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.9)