Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 11.

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.75

УДК 334:658

Т. В. Понедільчук,

к. е . н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0622-4318

В. О. Яременко,

магістрант, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-3031-0405

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ СИНЕРГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

T. Ponedilchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Theory, Bila Tserkva National Agrarian University

V. Yaremenko,

Master's student, Bila Tserkva National Agrarian University

OPTIMIZATION OF STRATEGIES FOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS AND THEIR SYNERGY IN TIMES OF WAR

У статті наголошено на популярних стратегіях підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто п'ять ключових стратегій конкурентоспроможності: фокус на основних компетенціях, привертання та утримання талантів, максимальна орієнтація на клієнта,

зменшення витрат та розширення за межі внутрішнього ринку. Особлива увага приділена впливу війни, який модифікує умови та методи реалізації будь-якої стратегії підприємства. Початкова стратегія конкурентоспроможності може бути вдосконалена, радикально змінена або поєднана з іншими для підвищення ефективності. Схематично представлена система конкурентних стратегій підприємства та їх синергія. Результати дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану також включають думки 62% опитаних представників бізнесу, які вважають, що війна сприяє швидкому зростанню та розвитку України.

The article delves into key strategies for boosting enterprise competitiveness, shedding light on five pivotal approaches: emphasizing core competencies, attracting and retaining essential talents, prioritizing customer satisfaction, cutting costs, and expanding beyond the domestic market. It also explores the impact of war as a influencing factor, shaping the conditions and execution methods of enterprise strategies. The initial competitiveness strategy can undergo refinement, substantial transformation, or synergy with others for enhanced effectiveness. Practical, results-oriented strategies are provided, such as understanding the customer thoroughly, continually adding value to products, investing in innovation and technology, team training, fostering open communication, defining responsibilities, and prioritizing strategic partnerships. These strategies aim to create a robust foundation for businesses to thrive in the face of challenges, fostering adaptability and resilience. The article further discusses the means, directions, ways, and tasks associated with competitiveness strategies. A schematic representation of the enterprise's competitive strategies system is presented, highlighting the synergy between cooperative, differentiation, and focusing strategies with product-market, resource-market, technological, and social strategies. To achieve a synergistic effect, it is recommended to comprehensively implement these strategies in various combinations, minimizing risks for the enterprise while considering the nuances of the domestic market in times of war. This holistic approach allows businesses to navigate uncertainties effectively and emerge stronger. Details on the synergy of multiple competitiveness

strategies in enterprise activities will be disclosed post-victory, as businesses stabilize. The article also shares findings from a study on the state and needs of Ukrainian businesses during martial law. Notably, 33.4% of enterprises have adapted with an action strategy, and 93.4% are actively contributing to the country's efforts in wartime. Additionally, 62% of surveyed business representatives believe that the war has propelled the rapid growth and development of Ukraine. This optimistic perspective underscores the resilience of Ukrainian businesses and their commitment to contributing to the nation's progress, even in challenging times.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, підприємство, стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, синергія, війна.*

Keywords: *competitiveness, enterprise, strategies to increase the competitiveness of the enterprise, synergy, war.*

Постановка проблеми. З розвитком економіки та підприємництва, стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств пристосовуються до реалій. Зміни в стратегіях виникають під впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Серед цих факторів важливими є рівень розвитку країни, економічно-фінансовий стан, середні доходи населення, потреби та менталітет, розмір ринкової ніші, кількість споживачів, конкуренти та конкурентна політика підприємства, зв'язки із контрагентами, ціни, форс-мажорні обставини, такі як пандемії та війни.

Останнім часом, у наукових дослідженнях, особливу увагу приділяють факторам, які мають великий вплив на стратегії конкурентоспроможності.

Один з найактуальніших факторів - світова пандемія, спостерігався в останні два роки. Однак, на сучасному етапі, вчені також визнають вторгнення РФ в Україну як невід'ємний фактор, що впливає на усі сфери діяльності. Це викликає необхідність адаптації стратегій до нових реалій та

пошуку оптимальних рішень для забезпечення конкурентоспроможності в умовах геополітичних турбулентностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Група вчених, до якої входять Гамова О. В., Дибчук Л., Ільченко І., Костриченко В. М., Мельничук Л. С., Хізніченко О. О., Стадник В., Соколюк Г., Шарко В., Дж. Манзелла та інші, представила свої погляди та висунула переконливі пропозиції щодо деталей розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Зокрема, Костриченко В. М. визначив три ключові підходи до формування стратегій підвищення конкурентоспроможності: мінімізація сукупних витрат; диференціація (забезпечення технологічних переваг, підвищення якості, надання високоякісного обслуговування тощо); зосередження (фокусування) на конкретній частині ринку, базуючись на виробництві та послугах вищої якості в порівнянні з конкурентами, а також задоволенні специфічних потреб споживачів [3].

Залежно від розміру та інтенсивності впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємство, його початкову стратегію підвищення конкурентоспроможності можна удосконалити, змінити або поєднати з іншими для максимізації ефективності.

Проте важливо враховувати, що результати відомих науковців щодо рекомендацій стратегій не можна автоматично та повністю застосовувати у діяльності вітчизняних підприємств через докорінні зміни пріоритетів у веденні бізнесу під час війни.

Формулювання цілейстатті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в аналізі популярних стратегій підвищення конкурентоспроможності та їх можливої синергії в умовах війни для вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підштовхує ринок до розвитку та активізує підприємницьку діяльність. Однак вона також ставить перед підприємствами завдання розробки

стратегій для виживання та виокремлення в умовах конкурентної боротьби, забезпечуючи ефективне та економне задоволення потреб та очікувань клієнтів. Дж. Манзелла, визнаний американський спікер та міжнародний експерт з глобального бізнесу, торгівельної політики та економічних тенденцій, виокремив п'ять ключових стратегій конкурентоспроможності підприємств [1]:

- Зосередження на основних компетенціях підприємства: це дозволяє підприємству краще фокусуватись на своєму основному продукті та делегувати несуттєві функції іншим бізнесам.
- Залучання та утримання необхідних талантів: для цього потрібні висококваліфіковані працівники, здатні критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та опановувати складні технології. Створення привабливих умов праці, інвестування в програми навчання, постійне оновлення та підвищення кваліфікації працівників, а також співпраця з місцевими університетами та коледжами можуть бути ефективними стратегіями.
- Максимальна орієнтація на клієнта: підприємства повинні стати більш орієнтованими на клієнта, задовольняти мінливі потреби та бажання покупців більш ефективно, ніж будь-коли.
- Зменшення витрат: підприємства повинні продовжувати вдосконалювати процеси та оптимізовувати роботу, стимулювати більшу комунікацію та координацію між усіма відділами компанії для досягнення економії, яка передається споживачам і забезпечує конкурентну перевагу.
- Вихід за межі внутрішнього ринку через експорт або інвестиції: стратегічні альянси і партнерства можуть бути правильною стратегією для розуміння конкретних потреб ринку та демографічних тенденцій, що дозволяє легше адаптуватись до смаків та звичок споживачів.

Загалом, для підвищення конкурентоспроможності підприємства можна висунути практично орієнтовані стратегії: глибоко розуміти свого споживача, постійно збагачувати товар цінністю, активно інвестувати в

інновації та технології, розвивати команду через навчання, прагнути до відкритості у спілкуванні, ефективно визначати обов'язки та висувати стратегічне партнерство як пріоритет [2].

В умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності, стрімких змін у науці та технологіях, а також зростаючих вимог та очікувань споживачів, підприємства переглядають, вдосконалюють або кардинально змінюють свою стратегію діяльності, щоб утримати або розширити свої позиції на ринку. В одну систему можна поєднати весь широкий діапазон конкурентних стратегій. На основі цієї системи можна навести декілька прикладів засобів, напрямів та шляхів, які вітчизняні науковці розглядають для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Наприклад, Мельничук Л.С. та Хізніченко О.О. пропонували такі заходи для підвищення конкурентоспроможності: модернізація обладнання з урахуванням техніко-економічних і якісних характеристик; детальне вивчення запитів споживачів і постійний аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; диференціація продукції; всебічне зниження витрат та інші [4].

Гамова О.В. визначає основні завдання при використанні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. Серед них варто виділити стимулювання та фінансове забезпечення інноваційної діяльності, розробку нової продукції та розширення асортименту, впровадження новітніх технологій, вдосконалення програмного забезпечення, аналіз попиту споживачів та діяльності конкурентів, а також регулярний аналіз результатів діяльності підприємства та відповідне коригування стратегії розвитку. Також важливо виявляти сильні та слабкі сторони, можливості та загрози [5].

З початку повномасштабного вторгнення агресора на території України, за попередніми даними, було пошкоджено та зруйновано понад 120 підприємств. З цієї кількості, 30% припинили свою діяльність, а 45% на даний момент частково відновлюють свою роботу [6]. Деякі підприємства,

що орієнтовані на діяльність у будь-яких умовах, вирішили скористатися стратегією "релокації" [7].

Отже, частина підприємств, які пристосовані до роботи в будь-яких умовах, прийняли стратегію "релокації", тобто частково або повністю перемістили свої виробничі потужності в інші безпечні регіони країни. Цей крок виявляється важким через ряд труднощів, пов'язаних із переміщенням, такими як розташування, транспортні зв'язки, обробка відходів, вартість оренди, пошук додаткового персоналу та інші.

Однак він має потенціал максимально позитивно вплинути на імідж підприємства, дозволяючи виокремитись серед конкурентів та швидко відновити логістичні ланцюги. Згідно дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану, проведеного в травні-червні 2022 року Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія. Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в рамках Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України, 93,4% підприємств надають допомогу країні під час війни [8], тобто бізнес усвідомлює важливість своєї діяльності, утримання позицій на ринку та повноцінного функціонування. Зараз 33,4% підприємств вже успішно адаптувалися та розробили стратегію дій, 50,5% знаходяться в процесі обдумування та інтуїтивного управління, а 11,1% не вбачають сенсу в розробці бізнес-стратегій та планів розвитку, враховуючи нові реалії [8].

З урахуванням усієї наведеної вище інформації та використовуючи систему конкурентних стратегій, можна визначити наступні факти синергії між стратегіями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Зокрема, серед стратегій конкурентної поведінки слід виокремити коопераційні, оскільки вітчизняні підприємства в умовах війни активно співпрацюють з органами влади, конкурентами, громадами, військовими частинами та контрагентами для виготовлення надважливих товарів.

Щодо стратегій формування конкурентних переваг, підприємства активно використовують стратегії диференціації та фокусування. Багато вітчизняних підприємств змінили специфіку своєї діяльності або звузили асортимент на кількох ключових позиціях товару, таких як швейні цехи з пошиття термобілизни та одягу для військових, заготівля сухпайків, виготовлення жилетів, переобладнання автомобілів для військових потреб, здача в оренду власних площ або транспорту тощо.

Акцент на фокусуванні змінює підходи в роботі з постачальниками та клієнтами, виводить малоприбуткові чи затратні процеси на аутсорсинг, тим самим звужуючи коло ділових відносин для досягнення стабільності. З ряду стратегій забезпечення конкурентоспроможності використовуються товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна та, особливо, соціальна.

Усі ці стратегії орієнтовані на тісну співпрацю з контрагентами, оскільки більшість вітчизняних підприємств стикається з проблемами відтермінування поставок, пошкодження складів та шляхів, проблеми з перетином кордонів, недостатність транспорту, зростання цін на паливо, відсутність електроенергії та інше.

Для отримання синергійного ефекту ці стратегії доцільно впроваджувати комплексно в різних комбінаціях, що дозволить максимально зменшити ризики для підприємства, враховуючи особливості вітчизняного ринку в умовах війни. Факти щодо синергії декількох стратегій підвищення конкурентоспроможності у діяльності підприємств будуть оприлюднені після їхньої стабілізації, в результаті чого самі підприємства можуть поділитися цікавими висновками.

Висновки. У період повномасштабного вторгнення Росії в Україну бізнес щодня адаптується до нових викликів, таких як відтік кадрів, знищення та пошкодження потужностей, проблеми з паливом та електроенергією, а також зменшення доходів населення тощо.

Проте 62% опитаних представників бізнесу впевнені, що війна стала фактором швидкого зростання та розвитку України. Після перемоги

розпочнеться новий етап в економіці країни: прихід іноземних інвестицій, відкриття нових зовнішніх ринків та зростання експорту, підвищення цінності вітчизняних товарів та людського капіталу, відбудова за кращими технологіями та інші позитивні перспективи.

Література

1. Джон Манзелла. П'ять основних стратегій для підвищення конкурентоспроможності URL: http://surl.li/nduyc (дата звернення: 10.09.2023).
2. 7 порад для підвищення конкурентоспроможності вашої компанії: URL: http://surl.li/nduyt (дата звернення: 10.09.2023).
3. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103. URL: http://surl.li/ibjgc (дата звернення: 14.09.2023).
4. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: http://surl.li/nduzs _2016_275_263_18 (дата звернення: 14.09.2023).
5. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 11–15. URL: http://surl.li/nduzv (дата звернення: 15.09.2023).
6. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: http://surl.li/ndvam (дата звернення: 16.09.2023).
7. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів. URL: http://surl.li/byuul (дата звернення: 16.09.2023).
8. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: http://surl.li/ndvbw (дата звернення: 17.09.2023).

References

1. Manzella, J. (2014), “Five Essential Strategies to Enhance Competitiveness”, available at: http://surl.li/nduyc (Accessed 13 September 2023).
2. Easy Communication & Technology (2021), "7 tips to improve your company's competitiveness", available at: http://surl.li/nduyt (Accessed 13 September 2023).
3. Kostryschenko, V. M. (2019), “Practical aspects of enhancing the competitiveness of the enterprise”, Visnyk NUVGP Ekonomichni nauky, vol. 1 (85), pp. 90–103, available at: http://surl.li/ibjgc (Accessed 14 September 2023).
4. Melnychuk, L.S., and Hiznichenko, O.O. (2016), “Ways to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises”, Naukovi praci Chornomors'kogo derzhavnogo universytetu imeni Petra Mogyly kompleksu «Kyjevo-Mogyljans'ka akademija». Serija: Ekonomika, vol. 275, no. 263, pp. 102–105. Available at: http://surl.li/neozv (Accessed 14 September 2023).
5. Gamova, O. V. (2020), “Ways and directions of increasing the competitiveness of machine-building enterprises in the context of strategic development”, Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu, vol 3, pp. 11–15, available at: http://surl.li/nduzv (Accessed 15 September 2023).
6. Tymoshyk, N., and Vasyliuk, J. (2022), “Competitiveness in conditions of maritime”, available at: http://surl.li/ndvam (Accessed 16 September 2023)..
7. Kravchenko, D (2022), “Business in conditions of war: stopping the activities of separate units”, available at: http://surl.li/byuul (Accessed 16 September 2023).
8. Center for Innovations Development (2022), "State and needs of business in war conditions: survey results", available at: http://surl.li/ndvbw (Accessed 17 September 2023).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2023 р.