

Tetiana Svyntarenko
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Entrepreneurship
Donbas State Machine-Building Academy*

Свинаренко Т.І.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
Донбаської державної машинобудівної академії*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-452-8-43>

FEATURES OF THE FORMATION OF COMPETITORS STRATEGY OF BUSINESS SUBJECTS IN THE CONDITIONS OF WAR

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни загострюються проблеми збереження бізнесу та його ефективного функціонування заради відновлення ринкових позицій та поступового зростання. Наслідки військових дій спричинили суттєві матеріальні і фінансові втрати в економіці України, викликали розлад логістичних схем постачання ресурсів і транзиту продукції та втрату вагомої частини ринків збуту як зовнішніх, так і внутрішніх. Значна кількість суб'єктів бізнесу зазнала не просто труднощів різного походження, але й можливостей фізичного виживання, збереження свого майна, кваліфікованого персоналу, тощо. При таких критичних обставинах суб'єкти бізнесу мають ефективно працювати, щоб надавати робочі місця, наповнювати доходи бюджетів усіх рівнів. До того ж, період післявоєнного відродження супроводжуватиметься не лише діяльністю щодо пом'якшення і нівелювання втрат, завданих військовими діями економіці та спільноті, а і активними заходами щодо пошуку механізмів активізації підприємницької діяльності, якнайшвидшого підвищення конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу та країни в цілому.

Питання формування конкурентних стратегій висвітлено у чисельних працях зарубіжних та вітчизняних науковців: М. Портер, Г. Стейнер, Ф. Котлер, Дж. Майер, А.Д. Літл, М. Мінцберг, М. Альберт Мескон, А. Стрікленд, А. Томпсон, Г. Азоєв, Г. Гольдштейн, І. Ансофф, Р. Фатхутдінов, Н. Євтушенко, Т. Пільник, Л. Вербівська, Т. Халімон, У. Щурко, М. Желіховська та ін. Таким чином, на сьогодні, теоретико-методичний базис формування конкурентних стратегій підприємств розвинений в достатній мірі. Однак, критично складні умови війни актуалізують проблематику і значимість досліджень, спрямованих на пошуки шляхів виживання та подальшого ефективного розвитку бізнесу.

Метою дослідження є виявлення особливостей формування стратегій розвитку підприємств в умовах війни та обумовлених нею викликів.

Під конкурентною стратегією прийнято розуміти систему запланованих дій підприємства, яка визначає його поведінку на ринку та спрямована на досягнення і ефективне використання конкурентних переваг. Загальний процес формування конкурентної стратегії включає наступні етапи: визначення цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів і загроз зовнішнього середовища, аналіз стратегічного внутрішнього потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг, формувати множини конкурентних стратегій та вибір конкурентної стратегії [1].

Вибір конкурентної стратегії реалізується за допомогою системи конкурентних стратегій (рис. 1).

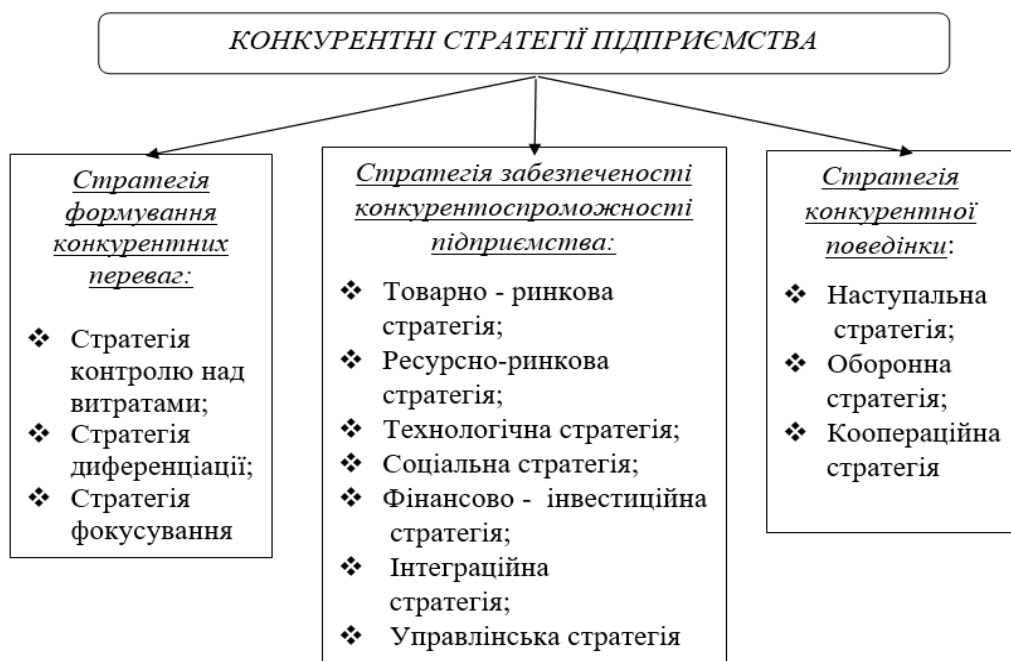


Рис. 1. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [2]

Система конкурентних стратегій підприємства це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Відповідно до найбільш поширеної класифікації стратегій формування конкурентних переваг, система конкурентних стратегій підприємства включає: стратегію формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 1). Зазначимо, що наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють одна одну. Вибір конкурентної стратегії залежить від становища підприємства, яке воно займає на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу. Відтак, під час формування ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємства повинні враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей відповідно до можливих факторів зовнішнього середовища, тобто підприємства вимушені адаптувати стратегії у відповідь на зміни факторів зовнішнього середовища, потреби та купівельну спроможність споживачів.

Для усвідомлення факторів зовнішнього середовища, які сьогодні обумовлюють формування стратегій суб'єктів бізнесу наведемо наступне.

За даними останніх опитувань, які проводили Advanter Group, Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проєкт «Дія. Бізнес» (останнє опитування проводили у період з 31.05 до 11.06.2023 р., у якому взяло участь 753 респонденти), визначено ТОП-10 перешкод для ведення бізнесу в Україні. На першому місці серед основних проблем бізнесу були непрогнозованість розвитку ситуації на внутрішньому ринку України (46,9%), а також відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (46,9%), на другому – непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (42,8%), на третьому – відсутність достатнього капіталу у підприємців (37,5%) [3].

Отже, в умовах, що сьогодні склалися, варіантами можливих стратегій адаптації бізнесу можуть бути диверсифікація та диференціація діяльності, дослідження потенційних сегментів ринку, впровадження заходів мінімізації витрат, застосування гнучких принципів управління персоналом тощо. Навіть сьогодні досвід виживання та адаптації суб'єктів бізнесу до умов війни підтверджує доцільність використання декількох стратегій одночасно задля досягнення ефективних, навіть, синергетичних результатів [4].

Серед стратегій конкурентної поведінки доцільно виділити коопераційні, оскільки вітчизняні підприємства в умовах війни інтенсивно почали працювати із органами влади, конкурентами, громадами, військовими частинами, контрагентами для виготовлення надважливих товарів. Із стратегій формування конкурентних переваг підприємства активно використовують стратегії диференціації та фокусування. Багато вітчизняних підприємств змінили специфіку своєї діяльності або звузили асортимент на окремих важливих товарних позиціях (швейні цехи з пошиття термобілизни та одягу для військових, виготовлення бронежилетів, переобладнання автомобілів для військових потреб, надання в оренду власних площ або транспорту тощо). Акцент на фокусуванні змінює підходи підприємства в роботі з постачальниками та клієнтами, малоприбуткові чи затратні процеси для підприємства або виводять з діяльності або передають на аутсорсинг, тим самим звужуючи коло ділових відносин для його ж стабільності. Із стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємствами активно використовуються товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна і соціальна. Усі ці стратегії зорієнтовані на тісну співпрацю із контрагентами, оскільки більшість вітчизняних підприємств зіткнулась із проблемами відтермінування поставок, пошкодження складів та логістичних шляхів, проблемами з перетином кордонів, недостатністю транспорту, зростанням цін на паливо, з перебоями та відсутністю електропостачання тощо [4]. Окремо зауважимо на тому, що однією із важливіших особливостей формування стратегій розвитку підприємств має бути їх соціально відповідальна поведінка, орієнтована на протидію і послаблення негативних наслідків в суспільстві, пов'язаних з втратою або переміщенням бізнесу, з появою значної кількості внутрішньо переміщених осіб та біженців, стрімким поширенням бідності та розширенням кількості вразливих категорій населення. Реалізація стратегії соціальної відповідальності дозволить підвищити ефективність заходів у сфері збереження бізнесу, його можливого відновлення та подальшого розвитку, з одного боку, та популяризувати власну діяльність у сфері соціальної відповідальності, з іншого боку [5].

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо на наступному: враховуючи особливості ведення бізнесу в умовах війни, доцільно впроваджувати існуючі різновиди конкурентних стратегій комплексно та в різних комбінаціях, що дозволить отримати максимально позитивний (синергетичний) ефект та зменшити ризики. Подальші дослідження з питань формування стратегій розвитку підприємств мають бути спрямовані на розробку таких конкурентних стратегій, які, незважаючи на всі виклики та труднощі, стануть не тільки стратегіями виживання й розвитку в умовах війни, а також стратегіями лідерів після війни.

Література:

1. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 4. С. 204-212. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf (дата звернення: 24.04.2024)
2. Кошелупов І.Ф Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 1. С. 90-96. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/748/1/%D0%9A%D0%BE%D1pdf> (дата звернення: 28.04.2024)

3. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2023. № 7(3) 07. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 26.04.2024)
4. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № (2(02)). С. 49-52. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9> (дата звернення: 30.05.2024)
5. Білецька І., Романчукевич М. Соціально відповідальна поведінка суб'єктів бізнесу на неокупованих територіях України в умовах війни: аспекти маркетингу і менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 85-90. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/59> (дата звернення: 30.05.2024)