

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розкрито сутність поняття “стратегічне управління”. Обґрунтовано необхідність використання принципів стратегічного управління для забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Розглянуті основні конкурентні стратегії.*

*Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентні стратегії.*

O. M. STOILOVSKAYA  
Odessa National Polytechnic University

**STRATEGIC MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS ENTERPRISES**

*Abstract – The aim of research-rationale for implementing the principles of strategic management to enhance the competitiveness of domestic enterprises. At the present stage of economic development there is an urgent need for a systematic approach to managing competitiveness, because of the large number of factors that affect competitiveness. Management system covers all competitive activities associated with the creation of competitive advantage and services. However, competitive advantages are increasingly covering system properties that are important to customers and designed to meet the individual, not the internal needs of the company. Therefore, strategy formation is a prerequisite for effective use of the opportunities and benefits of the company based on its position in the industry. Thus, implementation of the principles of strategic management will help the company be more competitive in today's environment.*

*Key words: strategic management, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy.*

**Постановка проблеми.** В умовах інтеграції вітчизняної економіки в міжнародний економічний простір пріоритетне значення набуває здатність підприємства проводити досконалу конкурентну політику. Її розробка неможлива без поглибленого вивчення суб'єктів ринку, продуктів-аналогів, конкурентних переваг, впровадження інноваційних процесів на підприємствах та значних інвестиційних ресурсів. Управління в умовах ринку одержало назву менеджмент. Його відмінні риси полягають у тому, що він орієнтує фірми на задоволення потреб ринку, підвищення ефективності виробництва (одержання оптимальних результатів з меншими витратами), розробку стратегічних цілей і програм та їх коректування залежно від стану ринку. Стратегічний менеджмент – це сукупність рішень і дій з визначення та реалізації поставлених довгострокових цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку стратегічного управління досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: Ансофф І., Мексон М.Х., Томсон А.А., Стрікленд А.Дж., Портер М., Хофер К., Пирс та Робінсон, Шендел та Хаттенс, Шершньова З.Є., Василенко В.О., Ткаченко Т.І., Міщенко А.П., Пастухова В.В. та ін.

**Мета роботи** – обґрунтування доцільності впровадження принципів стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі економічного розвитку постає нагальна необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю, що пояснюється великою кількістю чинників, які впливають на конкурентоспроможність, серед яких можна виділити: конкурентоспроможність продукції за критеріями оцінки (ціна, якість, собівартість), конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічна, технологічна, біологічна, фінансова, інформаційна, кадрова), конкурентоспроможність сервісного обслуговування (до- та післяпродажне обслуговування), конкурентоспроможність організаційного потенціалу (організаційна структура, структура управління, організаційна взаємодія суб'єктів за спільними інтересами, організаційні форми господарювання, форми організації, структура, функції), конкурентоспроможність комунікаційних зв'язків (з постачальниками, інвесторами, споживачами, контактними аудиторіями), конкурентоспроможність системи менеджменту (механізмів управління, етапів керівництва, здатність формувати і використовувати можливості, передбачати ритми і своєчасно реагувати на зміни, розвиток і забезпечення підсистем менеджменту, стратегічної спрямованості управлінської діяльності).

Система управління конкурентоспроможністю охоплює всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, робіт, послуг. Проте конкурентні переваги все більше охоплюють систему властивостей, важливих для споживачів та спрямованих на задоволення індивідуальних, а не внутрішніх потреб підприємства. Тому формування стратегії є необхідною умовою для ефективного використання можливостей і переваг діяльності підприємства з урахуванням його позиції в галузі [1, с. 226].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це формування конкурентних переваг у всіх сферах діяльності. Процес управління потрібно починати з постановки мети і комплексу завдань закінчуючи виконанням поставлених завдань, аналізом результатів та внесенням змін та корегуванням цілей на підставі отриманих результатів. Все це можливо вирішити застосовуючи принципи стратегічного управління.

Ефективна діяльність в довгостроковій перспективі, забезпечення високих темпів розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах переходу до ринкових відносин значною мірою визначається рівнем стратегічної політики, здатністю прогнозувати та приймати довгострокові рішення. Послідовний та

рішучий перехід від адміністративно-командної моделі управління до моделі ринкової економіки поставив на перший план економічні критерії оцінки діяльності підприємств, необхідність зміни змісту, напрямку, методів та організації управлінської діяльності.

Значення стратегічної поведінки, яка дозволяє підприємства вижити в жорсткій конкуренції в довгостроковій перспективі, немає ніяких сумнівів. Всі підприємства у швидкозмінній ситуації, повинні не тільки зосередитися на внутрішньому стані, а й розробити довгострокову стратегію, яка дозволила б їм реагувати на зміни зовнішнього середовища. Раніш підприємства могли успішно діяти, зосереджуючись головним чином на поточній роботі і внутрішніх проблемах, пов'язаних з підвищенням ефективності використанні власних ресурсів. Тепер важливим стає таке управління, яке допомогло б підприємству пристосуватися до змін зовнішнього середовища. Прискорення змін, поява нових вимог та зміна позицій споживача товарів, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу та поява нових можливостей для розвитку, розвиток інформаційних систем привели до збільшення ролі і значення стратегічного управління.

Немає єдиної стратегії та єдиного універсального стратегічного управління для всіх суб'єктів господарювання. Кожна компанія є унікальною, тому процес розробки стратегії для кожного є унікальним, тому що залежить від положення на ринку, динаміки розвитку потенційних можливостей, поведінки конкурентів, характеристики продукту або послуги, стану економіки, культури, традицій та багатьох інших факторів. Водночас існують деякі основні моменти, які дозволяють стверджувати що існують загальні принципи розробки стратегічної поведінки, які не залежать від специфіки підприємства. Існує багато визначень терміну стратегічне управління представлених в роботах відомих авторитетних спеціалістів.

Стратегічне управління – це процес управління з метою досягнення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням (Дж. Хіттенс). Стратегічне управління – набір рішень та дій щодо формування та виконання стратегії, розроблених для досягнення цілей діяльності фірми (Дж. Піро та Р. Робертсон). Стратегічне управління – це процес визначення та встановлення зв'язку фірми з її оточенням, який складається з реалізації вибраних цілей та в прагненні досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам (Д. Шендел та К. Хаттен).

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [2, с. 43–45].

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [3, с. 16]. Узагальнюючи перераховане, можна зробити висновок що стратегічне управління це процес визначення та досягнення поставлених цілей за допомогою постійного балансування між потребами та можливостями організації та оточуючого середовища.

В теоретичній літературі існує цілий ряд визначень, в яких упор робиться на ті чи інші аспекти та особливості стратегічного управління або його відмінності від звичайного управління. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виділення наступних рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного і оперативного. Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

Призначення оперативного управління – використовуючи вже існуючу стратегічну позицію організації досягти конкретних тактичних цілей. На підприємстві менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу в реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи оперативного менеджменту є постачання товарів (послуг) споживачам за конкретні ціни.

Таблиця 1

#### Порівняння видів управління

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Місія	Створення конкурентних переваг для забезпечення довгострокової діяльності підприємства	Виробництво товарів та отримання доходу
Завдання	Спостереження за змінами у зовнішньому середовищі, адаптація і пошук конкурентних можливостей	Пошук раціональних шляхів використання ресурсів для отримання максимального прибутку
Час	Довгострокова перспектива	Короткострокова перспектива
Ефективність	Показник стратегічного успіху на ринку (зростання або падіння долі ринку)	Показники прибутковості та рентабельності підприємства

Для надання повного визначення стратегічного управління потрібно порівняти його з оперативним управлінням. Порівняння доцільно провести по ключовим характеристикам управління (див. табл. 1). За допомогою принципів стратегічного управління розробляється конкурентна стратегія спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Класик менеджменту М. Портер [4] залежно від виду конкурентних переваг запропонував розрізняти три види конкурентних стратегій: стратегія лідерства за низькими витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Характерні риси конкурентних стратегій представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

**Характерні риси конкурентних стратегій**

Тип конкурентної стратегії	Характерні риси
Стратегія лідерства за низькими витратами	Отримання конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат сировини, матеріали, енергоносії; продуктивності праці,
Стратегія диференціації	Отримання конкурентних переваг за допомогою використання унікальності деяких елементів товарів, які мають цінність для споживачів
Стратегія фокусування	Орієнтована на конкретну послугу або сегмент ринку. Реалізується шляхом зниження витрат або на основі диференціації

Вибір конкретної конкурентної стратегії залежить від позиції підприємства на ринку, конкурентних переваг, внутрішнього потенціалу підприємства.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- товарно-ринкова – номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- ресурсно-ринкова – обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;
- технологічна – характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;
- інтеграційна – вертикальна, горизонтальна та діагональна інтеграції;
- інвестиційно-фінансова – залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- соціальна – чисельність, взаємозамінність та диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;
- управлінська – тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо [5].

**Висновки.** Основна задача стратегічного менеджменту підприємства полягає у забезпеченні його розвитку. За умови здійснення в Україні соціально-політичних перетворень і економічних реформ дії керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни. Сьогодні визнано є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково-обґрунтованих механізмів передбачення, регулювання, пристосування до змінних зовнішніх умов функціонування. Це можливо досягнути використовуючи внутрішній потенціал та пристосовуючи його до мінливості зовнішнього середовища, зробивши підприємство конкурентоспроможним і ефективно функціонуючим. Таким чином, впровадження принципів стратегічного управління дасть змогу підприємству бути більш конкурентоспроможним в сучасних умовах.

**Література**

1. Желіховська М. В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / М. В. Желіховська // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2009. – № 4, т. 2. – С. 225–227.
2. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – 2001. – 560 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і доп. ; за ред. В. О. Василенка. – К. : Цент навч. л-ри, 2004. – 400 с.
4. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

**References**

1. Zhelihovska M. V. Develop strategy to increase the competitiveness of enterprises / M. V. Zhelihovska // Bulletin Khmelnytsky National University. Economics. – 2009. – № 4, vol 2. – P. 225–227.
2. Nemtsov V. D. Strategic Management / V. D. Nemtsov, L. E. Dougan. – 2001. – 560 p.
3. Vasilenko V. Strategic management : Training. Guide / V. Vasilenko, T. I. Tkachenko. – Ed. 2<sup>nd</sup>, correct. and add. Edited by V. Vasilenko. – K. : TSNL, 2004. – 400 p.
4. Porter's M. E. Competitive strategy / M. E. Porter ; Trans. from english. A. Oleinik, R. Skilsky. – K. : Fundamentals, 1997. – 390 p.
5. Competitiveness of enterprise management : teach. Manual / S. M. Klimenko, O. Dubrova, D. O. Barabas, T. V. Omelyanenko, A. Vakulenko. – K. : MBK, 2006. – 527 p.

Надіслана/Written: 1.06.2014 p.

Надійшла/Received: 5.06.2014 p.

Рецензент: д.е.н., проф. Є. А. Бельтюков