РОЗДІЛ ІІ. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Закладній О.А., *фахівець відділу науки,*
міжнародної діяльності та інклюзивної освіти,
Вінницький інститут Університету «Україна»;
Галецька А.Р., *магістрант 2 року підготовки,*
спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький інститут Університету «Україна»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Анотація. Розглянуто основні питання стратегічного управління в національній економіці. Проведено аналіз найбільш поширених інструментів з точки зору їх практичного використання. Визначено основні етапи та проблеми формування стратегії конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічні інструменти, конкурентоспроможність, управління, конкурентні переваги.

Abstract. The main issues of strategic management in the national economy are considered. The analysis of the most common tools in terms of their practical use is carried out. The basic stages and problems of formation of the strategy of competitiveness of enterprises are determined.

Keywords: strategy, strategic management, strategic tools, competitiveness, management, competitive advantage.

Постановка проблеми. В умовах модернізації української економіки і нестабільності зовнішнього оточення підприємствам доводиться постійно стикатися з проблемами швидкого і гнучкого реагування на нестабільність ринкового середовища. У цих умовах особливого значення набуває правильність розстановки пріоритетів підприємства в конкурентних умовах і грамотне стратегічне управління, здатне виступати одним з найбільш дієвих механізмів, покликаних підвищити результативність управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні питання стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Ансоффа, П. Діксона, П. Друкера, М. Портера, Л.В. Балабанова, Е.В. Лапіна, О.В. Омельченко, Н.І. Чухрай, В.В. Швед та багато інших. Питанням дослідження стратегічного управління підприємством і формуванню конкурентних переваг підприємства присвячено різні роботи, проте забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного управління конкурентоспроможністю потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сутності і оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення особливостей забезпечення та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління є базовою основою

при плануванні розвитку підприємства в довгостроковому періоді. Особливу роль в посиленні значущості стратегічного управління відіграють постійні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, зміни поведінки конкурентів.

Суб'єктом стратегічного управління, на думку А.Л. Гапоненко і А.П. Панкрухіна, є керівництво організації, але це не єдиний суб'єкт стратегічного управління [5]. Основою успішності реалізації стратегічного управління є участь цілої системи суб'єктів управління, яка охоплює багатьох учасників, і, перш за все, членів, самого підприємства.

Стратегічне управління обумовлене об'єктивними причинами, що випливають із змін характеру середовища діяльності підприємств. Це пов'язано з дією цілого ряду факторів. Перша група чинників обумовлена загальносвітовими тенденціями розвитку економіки. До них можна віднести: інтернаціоналізацію і глобалізацію бізнесу; появу нових можливостей для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки; розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення та отримання інформації; широку доступність сучасних технологій; зростання конкуренції; прискорення змін у навколишньому середовищі.

Друга група чинників випливає з перетворень в системі управління економікою України. Важливість стратегічного управління на сучасному етапі пов'язана з виникненням величезної кількості господарських організацій різних форм власності, коли в сферу підприємництва прийшла велика кількість непідготовлених в масі своїй до професійної управлінської діяльності працівників, що зумовило необхідність прискореного засвоєння останніми теорії та практики стратегічного менеджменту.

Стратегічне планування є необхідним елементом процесу стратегічного управління, складовою частиною процесу розробки стратегії як окремих підсистем діяльності системи (структурних підрозділів, функціональних служб, окремих господарюючих суб'єктів і т. п.), так і її стратегії в цілому. Стратегічне планування виконує свою роль або функцію, яка є похідною від місії, стратегічних пріоритетів і інших ключових елементів стратегії [2; 8].

Відмінності між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом пов'язані з принциповою різницею двох базових ментальних підходів: стратегічне планування – «від минулого – через сьогодення – до майбутнього»; стратегічне управління – «від образу майбутнього – успіху до сьогодення та назад» [4].

Розробка стратегії – це тривалий і трудомісткий процес. Дуже багато часу відводиться безпосередньо на комплекс робіт, пов'язаних з впровадженням стратегії. Сьогодні об'єктивно назріла необхідність в розширенні горизонту планування, в ув'язці коротко-, середньо- та довгострокових цілей розвитку, у створенні взаємозв'язку між перспективними цілями розвитку підприємства і поточним плануванням на рік [1; 5].

Поряд з явними перевагами, стратегічне управління має ряд недоліків і обмежень по його використанню, які вказують на те, що цей тип управління, так само як і всі інші, не володіє універсальністю застосування в будь-яких ситуаціях для вирішення будь-яких завдань.

1. Стратегічне управління вже в силу своєї сутності не дає, та й не може дати точної і детальної картини майбутнього. Сформований в стратегічному управлінні майбутній бажаний стан підпиємства – це не детальний опис його внутрішнього і зовнішнього становища, а, скоріше, якісне побажання до того, в якому стані повинно знаходитись підприємство в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну культуру і т.п. При цьому все це в сукупності повинно складати те, що

визначить, виживе чи ні підприємство в майбутньому в конкурентній боротьбі.

2. Стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних процедур і схем. Це, скоріше, певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту. І кожним окремим менеджером вона розуміється і реалізується в значній мірі по-своєму. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії, а також її подальшої практичної реалізації. Однак в цілому стратегічне управління – це комбінація інтуїції і мистецтва вищого керівництва, високий професіоналізм та творчість службовців, що забезпечують зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, оновлення продукції, а також реалізацію поточних планів і, нарешті, активне включення всіх працівників в реалізацію задач підприємства, в пошук найкращих шляхів досягнення його цілей.

3. Потрібні величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. Необхідно здійснення стратегічного планування, що в корені відмінно від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання в будь-яких умовах, створення служб, які здійснюють відстеження оточення і включення підприємства в середовище.

4. Різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. Особливо трагічними бувають наслідки невірного прогнозу для підприємств, що здійснюють безальтернативний шлях функціонування або ж реалізують стратегію, що не піддається принциповому коригуванню.

5. При здійсненні стратегічного управління найчастіше основний наголос робиться на стратегічне планування. Насправді ж найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. А це передбачає, в першу чергу, створення організаційної культури, що дозволяє реалізувати стратегію, системи мотивування та організації праці. При цьому при стратегічному управлінні процес виконання чинить активний зворотний вплив на планування, що ще більш посилює значимість фази виконання. Тому підприємство в принципі не зможе перейти до стратегічного розвитку.

Слід зазначити, що у господарській практиці нерідко буває і так, що з тих чи інших причин стратегія не реалізується. У цьому випадку підприємство повинно йти на її коригування. До найбільш типових випадків, які змушують вносити зміни в стратегію підприємства, зазвичай, відносять такі:

- відбулися зміни інших зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- підприємства-конкуренти різко змінили свою стратегію, що має суттєвий вплив на характеристику ринку;
- стратегія не забезпечує задовільних показників обсягу реалізації і прибутків протягом декількох останніх років;
- відкрилися перспективи для прийняття заходів, які в змозі значно збільшити прибуток;
- змінилися або виникли нові переваги покупців або намітилися тенденції до змін в цій галузі;
- поставлені в стратегії завдання вже вирішені.

Елементи організації стратегічного управління потребують чіткого узгодження. Тобто чим вище рівень узгодженості і відповідності між кожним елементом стратегічного управління, тим вище ймовірність успіху.

На сучасному етапі економічного розвитку конкуренція, як рушійна сила, змушує

виробників постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності.

Важливо зазначити, що здійснювати стратегію конкурентоспроможності підприємства необхідно поетапно.

На першому етапі необхідно діагностувати конкурентне середовище. Діагностика середовища передбачає вивчення трьох його частин: макрооточення, безпосереднього оточення, внутрішнього середовища. Аналіз макрооточення включає вивчення впливу таких компонентів, як стан економіки, політичні процеси, правове регулювання і управління, інфраструктура, природне середовище і ресурси, соціальна і культурна складова суспільства, науково-технічний і технологічний розвиток суспільства та ін. Безпосереднє оточення аналізується на основі інформації про покупців, постачальників, конкурентів, ринку робочої сили [13].

Другим етапом є оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вирішити задачу оцінки конкурентоспроможності підприємства, на наш погляд, можна за допомогою комплексного порівняльного аналізу динаміки виробничих і фінансових результатів його діяльності. При цьому особливу увагу ми приділяємо обліку галузевих особливостей підприємств. Сформулюємо основні вимоги, що пред'являються до даної системи показників: можливість відображення галузевих особливостей і ринкових умов, в яких функціонують вибрані об'єкти; орієнтація на облікову вихідну інформацію і статистичну звітність; ілюстративність, опис по можливості найбільш повно конкурентної позиції підприємства; можливість отримання числового рішення.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства не може ґрунтуватися на довільному наборі показників. Їх вибір залежить від того, що всі показники в комплексі визначають конкурентоспроможність і мають різну значимість для підприємства з точки зору фактичного стану перспективних результатів його підприємницької діяльності. В основі всіх економічних показників господарської діяльності підприємств лежить організаційно-технічний рівень і рівень соціального життя колективу. Від їх стану і розвитку залежить ефективність використання всіх виробничих ресурсів, яка, в свою чергу, впливає на фінанси, маркетинг і персонал.

Третій етап – формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. Спочатку необхідно на основі оцінки конкурентоспроможності підприємства отримати дані про рівень конкурентоспроможності. На основі отриманих результатів формуються висновки про подальші заходи щодо конкурентоспроможності підприємства: підвищення рівня конкурентоспроможності, утримання рівня конкурентоспроможності, відхід з ринку.

Якщо підприємство націлене на утримання або підвищення рівня конкурентоспроможності, то даний процес проводимо на основі зіставного аналізу. Для цього необхідно визначитися з процесами діяльності підприємства, які знижують рівень конкурентоспроможності, і порівняти його з процесами конкурентів або партнерів по еталонному зіставленню. Далі виробляємо впровадження процесу еталонного партнера в діяльність свого підприємства (дане впровадження не повинно бути просто копіюванням, необхідно проводити його з урахуванням конкурентних переваг і рівнем ресурсного забезпечення), для чого розробляємо стратегічні заходи.

Перелік заходів, що дозволяють реалізувати стратегічні цілі підприємства за проекціями:

- «фінанси» – включає наступні заходи: підвищення оборотності капіталу, зниження управлінських витрат;

- «маркетинг» – розширити набір послуг, пропонованих замовником, створити унікальне ринкове позиціонування, розробити план маркетингу на основі ринкового позиціонування, збільшити приплив цільових замовлень, підвищити ефективність маркетингових комунікацій;
- «виробництво» – збільшити число проектів, виконуваних підприємством, максимально можлива автоматизація виробництва, застосування нових технологій, створити базу даних субпідрядників для зниження ризиків вибору виконавців робіт;
- «персонал» – зробити «омолодження» виробничого персоналу, провести оцінку професійного рівня співробітників, створити систему професійного навчання та наставництва;
- «управління» – створити асоціацію субпідрядників для координації дій з підвищення якості виконуваних робіт, підвищити кваліфікацію директорів проектів, побудова довгострокових відносин з субпідрядниками, скорочення термінів підготовки тендерної документації.

Перш ніж приступати до реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства, необхідно також на цьому етапі визначити чи є у нього конкурентні переваги чи ні. Крім визначення конкурентних переваг для реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити резерви, що забезпечують її реалізацію: матеріально-технічні ресурси, фінансові ресурси, кадрові, маркетинг і управління.

Четвертим етапом є реалізація стратегії конкурентоспроможності. Коли цілі стратегії розроблені та визначені і виявлені заходи, що дозволяють досягти даних поставлених стратегічних цілей, також сформовані і визначені елементи стратегії конкурентоспроможності, необхідно приступити до її реалізації, яка полягає в зіставленні стратегічних цілей з заходами, що дозволяють досягти наміченого результату.

Визначення результативності від реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства є п’ятим етапом. Дана стратегія ґрунтується на застосуванні порівняльного аналізу, тому результат рівня конкурентоспроможності після застосування стратегії визначається як застосування процесу еталона, але не його копіювання, ґрунтуючись на ресурсному резерві діяльності підприємства.

Висновки. В процесі реалізації стратегічного управління підприємства необхідно задіяти всі структурні елементи управлінського процесу. За допомогою чого буде використовуватися фінансовий менеджмент, організаційне управління, управління персоналом організації, маркетинговий підхід. Однак основну роль в досягненні конкурентних переваг становитиме фінансовий менеджмент.

Для посилення конкурентної позиції підприємства визначаються заходи за визначеним рівнем розривів між стратегією і потенційними можливостями підприємства на основі системного аналізу стратегічної позиції підприємства.

Отже, можна відзначити, що в основі моделі стратегічного управління представлений орієнтир стратегічних дій, який за допомогою реалізації стратегічного процесу трансформується в результат стратегічного управління. Умовою виконання моделі буде досягнення конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. Ареф’єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф’єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 71-76.

2. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : Монография /

Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : Издательский Дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.

3. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : Монографія / Л.В. Балабанова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 153 с.

4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : Монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2010. – 315 с.

5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004.

6. Єдинак К.С., Швед В.В. Методологічні основи діагностики внутрішнього стану підприємства / В.В. Швед, К.С. Єдинак // Економічні студії. – 2014. – №1. – С. 143-147.

7. Кузнецов А.В. Механизм управления стратегическим потенциалом производственной организации : автореф. дис. канд. економ. наук : 08.00.05 / А.В. Кузнецов. – Саратов, 2011. – 20 с.

8. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : Підручник. / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатьєва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

9. Омельченко О.В., Ужакіна О. Діагностика стратегічної взаємодії фірм конкурентів / О.В. Омельченко, О. Ужакіна // Наукові праці МАУП. – 2012. – №3. – С. 185-190.

10. Омельченко О.В. Теоретичні передумови аналізу стратегічного протистояння підприємств-конкурентів / О.В. Омельченко // Наукові праці МАУП. – К. : 2014. – №1. – С. 183-189.

11. Омельченко О.В. Проблеми впровадження моделей стратегічного протистояння фірм-конкурентів / О.В. Омельченко // Актуальні питання економіки та управління. Тези доповідей Молодіжного наукового форуму студентів, аспірантів і молодих вчених (29 квітня 2014 року) / Відп. ред. доктор філософії в галузі економіки, професор, академік МКА О.І. Матвієнко. – Луганськ : Луганський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2014. – 165 с.

12. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного протистояння підприємств-конкурентів / O. Omelchenko // International Scientific Conference Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms : Conference Proceedings, Part III, April 29. Tbilisi : SSOTU. – P. 159-162.

13. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : [наукове видання] / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іващенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.

14. Стратегічне упрвавління [Текст] : навч. посіб. / В.В. Швед, В.В. Боковець. – Віннця : ВФЕУ, 2012. – 151 с.

15. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочніков // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7(1). – С. 92-96.

16. Швед В.В. Національна конкурентоспроможність України: індикативний підхід [Електронний ресурс] / В.В. Швед. – Режим доступу до ресурсу : http://mev-nu.com/load/2013/10_mizhnarodni_ekonomichni_vidnosini_v_sistemi_zrostannja_konkurentospromozhnosti_ekonomichnikh_sistem/40-1-0-199

17. Швед В.В. Управління конкурентоздатністю сучасного підприємства / Л.О. Чорна, В.В. Швед // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. – №4. – С. 3-8.