

*І. В. Каплун,
студентка 4-ого курсу, напрямку підготовки "Туризм",
Національний університет харчових технологій
Н. В. Позуда,
к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу,
Національний університет харчових технологій*

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

I. Kaplun,
Student of the 4th year, majors "Tourism" National University of Food Technologies
N. Pohuda,
candidate of economic sciences, associate professor of department tourism and hotel business
National University of Food Technologies

ENTERPRISE COMPETITIVENESS THROUGH STRATEGIC MANAGEMENT

У статті досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства; обгрунтовано чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління; визначено комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджено сучасні механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління.

In the article the essence of competitiveness of the enterprise; reasonable factors increase enterprise competitiveness through strategic management. The complex mechanisms of strategic management of enterprise competitiveness. The modern mechanisms to improve the competitiveness of enterprises by strategic management.

*Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія, управління, підприємство.
Key words: competitiveness, competitive advantages, strategy, management, enterprise.*

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

У сучасних умовах загострення конкуренції та формування відповідно до неї чіткої і довгострокової стратегії стають необхідним фактором існування підприємств, основою ефективної моделі становлення і розвитку підприємства. В теперішній час тільки стратегічне довгострокове бачення разом з активними діями щодо

підключенням різних мережевих взаємодій може дати шанс на виживання і використання нових можливостей. З практичної точки зору стратегічне управління засноване на розробці і реалізації дій, що ведуть до довгострокового збереження або підвищення ефективності діяльності підприємства по відношенню до конкурентів. Обрана модель поведінки підприємства в конкурентних



Рис. 1. Підходи до визначення сутності "конкурентоспроможність підприємства"

умовах може дати уявлення про те, яким має бути підприємство в майбутньому, щоб відповідати поставленим цілям. Для того, щоб забезпечити досягнення певних переваг, на практиці потрібне вміння правильно вибрати конкурентну стратегію. Тому тема підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління є актуальною.

Дослідження наукових розробок та публікацій щодо вказаної проблематики показало, що питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління приділяли та приділяють значну увагу такі автори, як: О.Ю. Біленький, Т.А. Дяченко, Р.Л. Лупак, Д.С. Панасенко, О.П. Романко, О.О. Циганок та інші.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо дослідження особливостей підвищення конкурентоспроможності підприємств України шляхом стратегічного управління.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Альтернативність та поліваріантність напрямів позиціонування підприємства у сфері конкурентного сере-

довища, потреба оптимізації ресурсного потенціалу і управління капіталом обґрунтовують системність стратегічного планування забезпечення конкурентоспроможності. Адаптивна до конкурентного середовища економічна політика у формі стратегії конкуренції є умовою реалізації ефективного господарського механізму підприємства. У такому випадку існує необхідність розробки поетапної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка б урахувала базові вимоги, підсилювачі ефективності, фактори розвитку та інноваційного потенціалу конкурентоспроможності [1, с. 37].

У сучасних умовах господарювання, економіка України потребує створення певних умов для забезпечення підвищення конкурентоспроможності всіх її сфер господарювання. Підвищення конкурентоспроможності підприємств забезпечить розвиток економіки всіх вітчизняних галузей, що сприятиме загальному прогресу національного господарства в цілому. Тому існують різні підходи до визначення сутності "конкурентоспроможність підприємства" (рис. 1).

Відповідно до вищенаведених підходів до визначення сутності "конкурентоспроможність підприємства", варто відзначити, що в сучасній економічній літе-

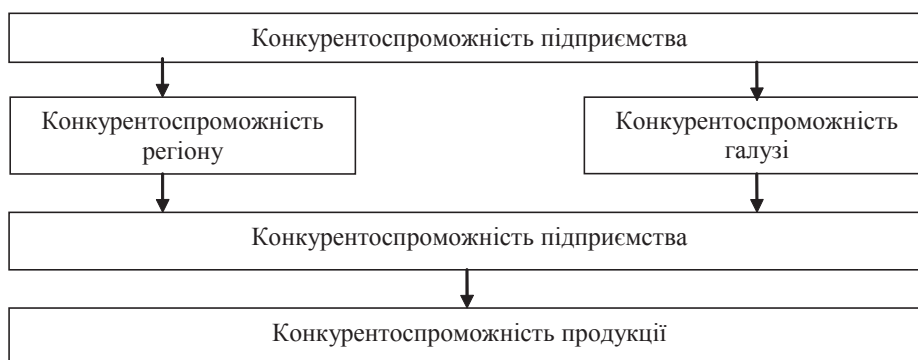


Рис. 2. Ієрархія рівнів конкурентоспроможності



Рис. 3. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління підприємств України

Джерело: [9, с. 157].

ратурі існує велика кількість підходів до конкурентоспроможності підприємства. Проте найбільш доцільним і ефективним для вирішення проблем конкурентоспроможності підприємства є застосування сучасних концепцій менеджменту, що використовують взаємодію трьох підходів: системного, процесного та ситуаційного.

Комплексне поєднання цих підходів до конкурентоспроможності підприємства на думку науковців [5, с. 21], повинно враховувати та поєднувати різнобічні аспекти, які б дозволяли отримати найбільш бажаний кінцевий результат при мінімізації негативних чинників. Таке поєднання являє собою логічний спосіб мислення, відповідно до якого процес вироблення, обґрунтування та прийняття будь-якого рішення відштовхується від загальної мети діяльності підприємства. Це дає змогу на науковій основі порівняти напрями розвитку і необхідні для їх досягнення ресурси, а це в свою чергу означає необхідність внутрішньої єдності процесу управління, що надасть можливість досягнення максимального фінансового результату, знизити ризик, покращити конкурентні позиції підприємства.

Отже, конкурентоспроможність є складною економічною категорією, яку можна розглядати на різних рівнях (рис. 2).

Варто відзначити, що усі вищенаведені рівні конкурентоспроможності взаємозалежні, а оцінка їх-

нього стану визначається, насамперед, здатністю випускати конкурентоспроможну продукцію. Проте, на нашу думку, ієрархія рівнів конкурентоспроможності, крім вище зазначених, включатиме й рівень організацій. Виробництво конкурентоспроможної продукції визначає конкурентоспроможність підприємств, які функціонують у межах галузей і територіально розміщені в різних підприємства. Сукупність організацій, що мають різний рівень конкурентоспроможності, буде формувати конкурентоспроможність економіки підприємства на світовому рівні. Перехід з одного рівня на інший змінює коло завдань і чинників, які сприятимуть підвищенню міжнародної конкурентоспроможності економіки підприємства.

Розглянемо рисунок 3, на якому представлено екзогенні та ендогенні чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління.

Варто відзначити, що розвиток ринкових відносин у вітчизняній економіці зумовило посилення стратегічного напрямку в практичній діяльності підприємств. Для врахування ступеня радикальності змін, необхідних для досягнення основних цілей підприємств, що опинилися в різному становищі, пропонуємо класифікацію конкурентних стратегій промислових підприємств, що здійснюють ремонтні послуги, за критерієм глибини



Рис. 4. Комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [6, с. 68].

стратегічних перетворень, яку адаптовано до їх специфіки [4, с. 151].

Конкурентна стратегія максимального задоволення потреб цільової групи споживачів передбачає визначення найбільш вигідного для підприємства цільового сегмента ринку, вивчення потреб його споживачів, максимальне пристосування до них. Варіацією цієї стратегії для дрібних фірм є орієнтація на вузький сегмент споживачів (стратегія залишкового попиту) — визначення тих споживачів, пристосування до потреб яких для більш великих підприємств є нерациональним, налагодження щільного зв'язку з ними, задоволення їх потреб. Конкурентна стратегія збереження існуючого положення полягає в утриманні лідерських позицій шляхом підтримки та посилення своїх конкурентних переваг; моніторингу нових тенденцій у даному та суміжних видах діяльності з метою пристосування підприємства до них [10, с. 77].

Перша група стратегій радикальних змін передбачає докорінні перетворення на підприємстві з точки зору стратегічного розвитку. Використання таких стратегій є доцільним для підприємств, які не досягли значного успіху внаслідок стратегічної невизначеності або вибору помилкової стратегії, або неефективної її реалізації, й ніякі локальні зміни не в змозі забезпечити бажаних результатів і суттєво змінити ситуацію [11, с. 212]. У такому випадку підприємствам слід визначити або створити свої конкурентні переваги, що відповідають їх можливостям та потребам ринку й стануть підґрунтям до реалізації відповідних стратегій. Якщо такі заходи не забезпечують бажаних результатів, яких можна досягти, змінивши напрям діяльності або допов-

нивши його суміжними видами — доцільним є використання відповідних стратегій. У разі неможливості здійснити радикальні зміни своїми силами підприємствам слід звернутися за допомогою ззовні до більш сильних конкурентів або виробників техніки з метою злиття з ними, якщо це вигідно й для останніх. Інакше слід взагалі припинити даний вид діяльності й розглянути альтернативні варіанти ведення власного бізнесу або надати у використання іншим підприємцям ресурси, що належать власникам, з метою отримання більшої віддачі від них.

Друга група стратегій часткових змін передбачає локальні перетворення в тих проблемних напрямках діяльності, які не дають можливості досягти максимальних результатів діяльності. Використання таких стратегій є доцільним для успішних підприємств, які розкрили свій потенціал, але не повною мірою, і причина такого становища є локалізованою, а її усунення не потребує радикальних змін [11, с. 213].

Підсумовуючи вищепроведене дослідження теоретичних аспектів визначення особливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління, варто відзначити, що конкурентна стратегія підприємства — це комплекс заходів, що відображає шлях від існуючого положення підприємства до бажаного, направлений на забезпечення високої ефективності функціонування та успішне пристосування до умов конкурентного середовища.

Процес планування ключових показників реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг за кожним рівнем організаційної структури підприємства, який відображений в організаційному механізмі, далі вико-

ристовується в мотиваційному механізмі, але вже в аспекті розробки системи мотивації співробітників (рис. 4).

Отже, всі запропоновані механізми реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємством формують цілісну систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропонований комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з економічного, організаційного та мотиваційного механізмів реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства, відзначається властивістю цілісності. Так, результатом реалізації економічного механізму є матриця реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг, яка потім використовується в організаційному механізмі при прийнятті рішення про необхідність реструктуризації.

ВИСНОВКИ

Підсумувавши вищепроведене дослідження, варто відзначити, що алгоритмізація процесу розробки конкурентних стратегій діють як фактор зменшення розриву між теорією і практикою розробки конкурентних стратегій. При використанні запропонованої нами методики розробки конкурентної стратегії підприємства основним результатом стратегічного планування повинна бути підтверджена стратегія розвитку підприємства. Для плідного втілення стратегії розробляється план, орієнтований на максимальне використання ключових конкурентних переваг, які діагностуються методами стратегічного аналізу. Організаційна структура підприємства виступає в якості основного орієнтира в розподілі ресурсів і управлінні і підприємством для досягнення стратегічних цілей і виконання поставлених завдань.

Література:

1. Біленький О.Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності / О.Ю. Біленький // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. — Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка". — 2015. — Т. 21. — № 2. — С. 36—41.
2. Дяченко Т.А. Конкурентні стратегії промислових підприємств, що надають ремонтні послуги / Т.А. Дяченко // Бізнес Інформ. — 2015. — № 6. — С. 150—154.
3. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / За заг. ред. О.Г. Янкового. — Одеса: Атлант, 2013. — 470 с.
4. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. — 2013. — № 4. — С. 320—325.
5. Панасенко Д. Системний підхід до показників конкурентоспроможності / Д. Панасенко // Формування ринкових відносин в Україні. — 2008. — № 3. — С. 19—24.

6. Родіонов П.Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки / П.Ю. Родіонов // Науковий вісник Ужгородського університету. — 2015. — Вип. 1 (42). — С. 64—68.

7. Романко О.П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / О.П. Романко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 3. — С. 113—126.

8. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс] / Т.О. Фролова. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>

9. Циганок О.О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг / О.О. Циганок // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 9. — С. 155—162.

10. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / А.В. Череп, Ю.О. Салип // Інноваційна економіка. — 2012. — 8 (34). — С. 77—79.

11. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.Ф. Чумак, Л.В. Гаркава // Бізнес Інформ. — 2013. — № 1. — С. 212—215.

References:

1. Bilen'kyj, O. Yu. (2015), "Analysis of the competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity", *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats'*, vol. 2, pp. 36—41.
2. Diachenko, T. A. (2015), "Competitive strategies of industrial companies that provide repair services", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 150—154.
3. Yankovyj, O.H. (2013), *Konkurentospromozhnist' pidpryemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyschennia* [Competitiveness: assessment of the level and areas of improvement], Atlant, Odesa, Ukraine.
4. Lupak, R. L. (2013), "The economic justification for the strategic management of enterprise competitiveness", *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 320—325.
5. Panasenko, D. (2008), "Systematic approach to competitiveness indicators", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 3, pp. 19—24.
6. Rodionov, P. Yu. (2015), "Features of the development strategy of the enterprise in terms of the information economy", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*, vol. 1 (42), pp. 64—68.
7. Romanko, O. P. (2009), "Determinants of competitiveness of machine-building enterprise", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 113—126.
8. Frolova, T. O. (2009), "Corporate strategy global investment business", *Efektivna ekonomika*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130&p=1>
9. Tsyhanok, O. O. (2009), "Analysis of the position of the company in the competition for the method of competitive advantage", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 9, pp. 155—162.
10. Cherep, A. V. (2012), "Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 8 (34), pp. 77—79.
11. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013), "Key aspects of the competitiveness of enterprises", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 212—215.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2016 р.