УДК:339.137.2

Н.В. Чебанова, д-р екон. наук, професор
Л.Є. Ревуцька, канд. екон. наук, доцент
Українська державна академія залізничного транспорту

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища. Сучасна адаптація підприємств до конкурентних умов нестабільного і мінливого середовища повинна проводитися в процесі ґрунтовного і безперервного аналізу діяльності конкурентів, власного ринкового потенціалу і конкурентів. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від підприємств потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю знайшли своє відображення в працях

закордонних учених Г. Асселя, Ф. Котлера, Г. Минцберга [4], Пітерса, М. Портера [5], Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Уотермена, Е. Чемберлена, Й. Шумпетера та ін.

Дослідженню цих проблем присвячено праці вчених країн СНД − Г. Азоєва [1], І. Ансоффа, О. Градова, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та ін. У працях вітчизняних учених Я.Б. Базилюка [2], В.А. Білошапки, Н.М. Гаращенка, В.І. Герасимчука, В.Л. Діканя [3], Г.В. Загорій, Ю.Б. Іванова, Г.М. Скударя, О.Б. Чернеги та ін. – приділяється значна увага формуванню конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів.

Метою статті є аналіз головних компонентів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, а також вибір стратегічних рішень, що приймаються під час формування конкурентної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна система управління конкурентоспроможністю впливає на вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна уявити як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегії (рисунок).

Основним напрямком управління конкурентоспроможністю підприємств повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація перспективних конкурентних переваг.

Переваги стратегічного управління:

- орієнтація діяльності підприємства на досягнення ринкового успіху;
- позиціонування компанії на ринку з урахуванням майбутнього конкурентного стану;
- необхідність оцінки зовнішніх загроз і можливостей і вироблення відповідних реакцій на них;
- обов'язковість встановлення стратегічно бажаних сфер і масштабів діяльності, виходячи з особливостей потенціалу компанії та привабливості галузі;
- можливість знаходження альтернативних варіантів дій по створенню конкурентних переваг, їх порівняльної оцінки і вибір кращого з них з точки зору прибутку, обсягу і напрямів інвестування і т.д.;

- можливість створення системи планування та реалізації планів, що об'єднує всі рівні управління компанією, використання активного управління.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на такі організаційні етапи:

1) Стратегічний моніторинг. Інформація повинна відображати суперечливість економічного середовища, альтернативність тенденцій, протиріччя системи, економічних інтересів, ділових партнерів та конкурентів.

2) Врахування зовнішнього середовища. Етап передбачає оцінку

нестабільності зовнішнього середовища, оцінку фактичного стану та його стратегічний аналіз для прогнозування на довгострокову перспективу.

При цьому відбувається відхід від традиційних методів екстраполяції до методів математичного чи імітаційного моделювання, а також експертних оцінок. Якщо дослідження зовнішнього середовища базується на системному підході, то вивчення внутрішніх можливостей – на методі ситуаційного аналізу.

3) Мета ситуаційного аналізу. На цьому етапі необхідно дати інтегральну оцінку фактичному стану потенціалу підприємства. Економічна діагностика слугує основою для подальшої стратегічної діагностики можливостей підприємства, його самовизначеності та меж впливу на існуючих конкурентів.

З урахуванням результатів зовнішніх і внутрішніх досліджень розробляється система дій, зорієнтованих на конкретну ринкову ситуацію. Залежно від характеру ринкового середовища перевага може бути віддана діловій стратегії, товарній або маркетинговій.

Основні методологічні підходи формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств включають: формування корпоративної культури; удосконалення організаційної структури управління підприємством; впровадження логістичної системи управління виробничими ресурсами; удосконалення обліку витрат на виробництво продукції; удосконалення методики формування витрат на виробництво продукції на підприємстві; удосконалення і збагачення нормативної бази підприємства; формування парадигми науково-технічного прогресу та системи якості формування екологічної політики на підприємстві; впровадження нових підходів щодо операційного менеджменту; впровадження інноваційного механізму розвитку підприємства та ін.

Вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства базується на різних підходах: підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та світовому ринках, забезпечення стійкого розвитку.

В системі стратегічного управління підприємства формування стратегії призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох рівнях підприємства: · загальному рівні підприємства; функціональному рівні; операційному рівні – структурних виробничих підрозділів.

Стратегія, яка розробляється на загальному рівні підприємства, визначає загальний напрямок управління конкурентоспроможністю підприємства.

На рівні структурних одиниць (виробничих підрозділів) розробляються операційні стратегії для забезпечення довгострокових

конкурентних переваг кожної самостійної структурної одиниці.

Функціональні стратегії − це стратегії, які розробляються функціональними відділами і службами на основі загальної та ділових стратегій структурних одиниць. Функціональні стратегії - це маркетингова, виробнича, фінансова, зовнішньоекономічна, інноваційно-технологічна стратегії та ін. Метою функціональних стратегій є пошук ефективних управлінських механізмів діяльності виробничих підрозділів у межах загальної стратегії.

Необхідно визначити, що всі стратегії підприємства повинні бути взаємоузгодженні та тісно взаємодіяти одне з одним. Тому основним принципом координації зусиль різних рівнів є їхня ієрархічна підпорядкованість. Стратегії нижчих рівнів слід розробляти на основі сформованої стратегії вищого рівня.

Таким чином, стратегічне планування буде здійснюватися «зверху-вниз», тому що виробничі підрозділи не є суб’єктами підприємницької діяльності, а тільки структурними одиницями підприємства і мають обмежені повноваження щодо прийняття господарських рішень. На прийняття стратегічного рішення на вищому рівні суттєво впливає аналіз зовнішнього конкурентного середовища, що може стати вирішальним фактором для загальної стратегії розвитку підприємства, яка в свою чергу вплине на операційні стратегії структурних одиниць.

За допомогою запропонованого підходу можна обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства, можна визначити перспективи розвитку як підприємства в цілому, так і в розрізі його структурних підрозділів, розробити концептуальні основи для прийняття кардинальних змін у виробництві, утримання провідних ринкових позицій, розробки і удосконалення продукції, організаційної і виробничої структури, прибутковості та економічного потенціалу підприємства.

Операційну стратегію розробляють на основі корпоративної стратегії. Найчастіше розробки операційних стратегій зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної конкурентної стратегії.

Висновки. Спираючись на особливості функціонування підприємств, вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства базується на різних підходах: підвищенні конкурентних можливостей підприємства, зміцненні конкурентних позицій на внутрішньому та світовому ринках, забезпеченні стійкого розвитку. Формування стратегії призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох рівнях підприємства: загальному рівні підприємства; функціональному рівні; операційному рівні − структурних виробничих підрозділах.

Запропонований підхід, за допомогою якого можна обрати конкурентну стратегію розвитку підприємства, дозволить комплексно визначити перспективи розвитку та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Бібліографічний список: 1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. − М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.−208 с. 2. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення//Адміністрація Президента України; Національний ін-т стратегічних досліджень. − К., 2002.−С. 124. 3. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. − Х.: Основа, 1995. − 158 с. 4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпбел Дж. Школы стратегий. −СПб., «Питер», 2000. − 420 с. 5. Портер М. Международная конкуренция. − М.: Международные отношения, 1993. − 798 с.100. 6. Портер М. Конкуренция. − М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. − 495 с. 7. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. − К.: Основи, 1997. − 390 с. 8. Соболев Ю.О., Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: учеб. пособие. − Х.: ООО «Олант», 2002. − 416 с.

Чебанов Н.В., Ревуцкая Л.Е. Стратегический подход к управлению конкурентоспособностью предприятия. Целью исследования является обоснование места и роли, а также анализ составляющих стратегического управления конкурентоспо-ности предприятия. Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи, отражающие логику и структуру исследования: - определить составляющие стратегического управления конкурентоспособности способностью предприятия, а именно принципы разработки стратегии; методики оценки конкурентоспособности; - разработку альтернативных адаптивных стратегий с учетом уровня конкурентоспособности; - выделить ключевые этапы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия и их характеристика; - проанализировать стратегические решения, принимаемые при формировании конкурентной стратегии предприятия. Осуществление процесса стратегического управления конкурентоспособностью предприятий согласно рассмотренным подходом позволит обеспечить комплексность в решении проблемы формирования конкурентоспособности предприятия, повысит уровень обоснованности и логичности принятых стратегических решений.

Chebanova N., Revutska L. A strategic approach to the management of enterprise's competitiveness. The study aims to study the place and role, as well as analysis of the elements of strategic management Competitiveness company. To achieve this goal and identified following tasks reflecting the logic and structure of the study: - identify the components of strategic management competitiveness capacity enterprise, namely the principles of development strategy; methodology for assessing competitiveness; development of alternative adaptive strategies based on competitiveness; - identify key stages of strategic management competitiveness of enterprises and their characteristics; - analyze the strategic decisions made during the formation of competitive strategy. Implementation of the strategic management competitiveness of enterprises according to the approaches will provide integrated in the promotion of enterprise competitiveness, increase consistency and validity of the strategic decisions.