

УДК 65.012.32.009.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19>

Сахно І.В.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства,  
Національна академія Національної гвардії України

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

*Рівень конкурентоспроможності підприємства, досягнутий ним за певний проміжок часу, є результатом ефективності роботи всіх структурних підрозділів організації, у тому числі й системи управління, а також ступеня її адаптованості до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Для того щоб підприємству забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку, необхідно мати обґрунтовану та ефективну конкурентну стратегію, тобто активно використовувати такий інструмент, як стратегічне управління. У статті окреслено основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»; наведено власне трактування понять «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства»; визначено основні цілі та завдання стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; розглянуто основні етапи стратегічного управління (стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація стратегій).*

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю підприємства, стратегічне управління, підприємство, стратегія.

### MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS ENTERPRISE: STRATEGIC ASPECT

Sakhno Iryna

National Academy of the National Guard of Ukraine

*The level of competitiveness of the enterprise, achieved by him over a period of time, is the result of the efficiency of all structural units of the organization, including the management system, as well as the degree of its adaptability to changes in external and internal environment. The decisive role in shaping the competitiveness of the enterprise belongs to strategic management. In order for the company to ensure a stable competitive position in the market, it is necessary to have a sound*

*and effective competitive strategy, ie to actively use such a tool as strategic management. The article presents the main approaches to defining the concept of enterprise competitiveness, namely resource, comparative and system. It is noted that the competitiveness of the enterprise is its ability to successfully compete with other enterprises for markets for goods and services, to produce and sell a competitive product. The interpretation of the concept of enterprise competitiveness management is given, which is considered as an integral part of the overall management system of the organization, aimed at forming and implementing competitive advantages of the enterprise and ensuring its effective strategic position in the market in changing conditions. The article describes the classical approaches to understanding the essence of the concept of "enterprise competitiveness management": systemic, situational and process; identified the main goals and objectives of strategic management of enterprise competitiveness; the main stages of strategic management (strategic analysis, strategic choice and implementation of strategies) and the main competitive strategies of the enterprise are considered. In addition, the classification of the levels of competitiveness of the organization depending on the existing and implemented management system. The material presented in the article will allow us to understand the essence of the concept of "enterprise competitiveness management" from the standpoint of systemic, process and situational approaches to its understanding, as well as realize the importance of strategic management in ensuring enterprise competitiveness.*

**Keywords:** competitiveness, enterprise competitiveness management, strategic management, enterprise, strategy.

**Постановка проблеми.** Для досягнення бажаного результату процесом, системою, підприємством, регіоном чи то країною необхідно управляти. Не є винятком і така якісна характеристика розвитку підприємства, як його конкурентоспроможність. Сьогодні в умовах нестабільності зовнішнього середовища, розширення асортименту продукції, збільшення кількості господарюючих суб'єктів і, відповідно, зростання конкуренції питання управління конкурентоспроможністю є особливо актуальним.

Серед існуючих напрямів, шляхів, методів підвищення конкурентоспроможності підприємства одним із найбільш ефективних є стратегічне управління як процес довгострокового планування розвитку організації, реалізації концепції, побудованій на синергії цільового та інтегрального підходів до діяльності суб'єкта господарювання. Стратегічне управління забезпечує підприємство необхідним інструментарієм стратегічного аналізу, методами прийняття управлінських рішень, механізмами їх імплементації в господарську діяльність підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства, пошуку найбільш оптимальних та ефективних стратегій, формування стратегічного набору є фундаментальною, а тому знаходить відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Л. Ерхард, М. Портер, Дж.В. Робінсон, Ф.А. Хайек, Е.Х. Чемберлін, Й.А. Шумпетер заклали наукові основи конкурентоспроможності. Питання управління конкурентоспроможністю підприємства висвітлено в працях В.А. Павлової, Р.Л. Лупака, Т.Г. Васильців, С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакулєнко, Н.П. Тарнавської, Г.Т. П'ятницької, Ю.Б. Іванова та ін. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства детально опрацьовано в дослідженнях В.М. Борисенка, А.Е. Воронкової, Л.Є. Довганя, І.З. Должанського, Л.А. Євчук, Т.О. Загорної, О.І. Ковтуна, М.І. Круглова, Р.Л. Лупака, Б.М. Мізюка, В.Д. Немцова [4], О.М. Синіговець [10], Л.О. Чорної [7], О.В. Ульянченка [9]. Незважаючи на численність праць з окресленої вище тематики, питання управління конкурентоспроможністю підприємства на стратегічному рівні потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розкритті стратегічних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, обґрунтуванні необ-

хідності стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі, присвяченій дослідженню питань конкурентоспроможності підприємства, можна знайти такі основні підходи до визначення вказаного поняття: ресурсний, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства визначається кількістю, якістю, складом та ефективністю використання ресурсів організації; компаративний, в основу якого покладено теорію конкурентних переваг М. Портера; системний, який передбачає детальне вивчення та аналіз внутрішнього середовища підприємства як відкритої економічної системи та процесів, які відбуваються в ньому, та дає змогу визначити його взаємовідносини із зовнішнім середовищем, у тому числі з позицій адаптації до змін протягом тривалого часу.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність вести успішну конкурентну боротьбу з іншими підприємствами за ринки збуту товарів і послуг, виробляти й продавати конкурентоспроможний продукт.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні базових положень науки управління. Вчені виділяють такі класичні підходи до розуміння сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»: системний, ситуаційний та процесний. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства розглядає останню як сукупність (набір) взаємопов'язаних елементів системи управління, таких як мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління [1, с. 168].

Ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на оцінці обставин та умов, що склалися в кожній конкретній ситуації, та виборі найбільш оптимальних способів та методів досягнення конкурентних переваг підприємства чи інших його цілей серед множини альтернатив.

Із позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації сукупності управлінських функцій: розроблення цілей, планування, організація, мотивація та контроль. На думку А.В. Солов'яничук, процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає: визначення місії та головних цілей діяльності, формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства (методології, інструментарію,

принципів, суб'єкта та об'єкта), визначення критеріїв конкурентоспроможності, виділення основних чинників конкурентоспроможності, аналіз зовнішнього середовища, виділення конкурентних переваг, реалізація конкурентної стратегії, оцінка рівня конкурентоспроможності [2, с. 50–52].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає існування стратегічного, поточного й оперативного рівнів управління. Кожен рівень управління, своєю чергою, передбачає розроблення відповідних планів: стратегічних, поточних чи оперативних. Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства та утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність організації в мінливих умовах [3, с. 364].

Сьогодні важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає саме ефективне стратегічне управління. Стратегічне управління є процесом, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з огляду на всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються та змінюються [4, с. 43–45]. Цей процес реалізується за допомогою управлінських інструментів, синергетичний ефект від застосування яких на практиці дає змогу підприємству маневрувати під впливом зовнішніх чинників, при цьому зберігаючи чи поліпшуючи поточні позиції на вітчизняному чи міжнародному ринках.

Вищевикладене дає підстави для визначення основних цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств:

- окреслення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках;

- забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності;

- формування ресурсних резервів із метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні чинники впливу для мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства [5, с. 68].

Р.Л. Лупак до основних стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства відносить: товарне забезпечення споживчого попиту та споживчого кошику; цінову конкуренцію та соціальний захист споживачів; забезпечення оптимального обсягу та структури капіталу; забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності підприємства; максимізацію цільового прибутку; зростання продуктивності та ефективності праці; підвищення ефективності використання ресурсів [6, с. 323].

Серед основних завдань стратегічного управління науковці [5, с. 69] виділяють такі:

- посилення прояву конкурентних переваг локальних складників потенціалу через реалізацію комплексу наступальних та оборонних конкурентних дій;

- забезпечення гнучкості та збалансованості всіх управлінських рішень і дій, їх підпорядкованості досягненню оптимального рівня конкурентоспроможності;

- мінімізація прояву конкурентного ризику локальних складників потенціалу через упровадження відповідних механізмів його передбачення та зниження;

- забезпечення зацікавленості персоналу підприємства в підвищенні рівня конкурентоспроможності.

Залежно від існуючої на підприємстві системи управління розрізняють три основні рівні його конкурентоспроможності. Для підприємств першого рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Підприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними», тобто подібними до конкурентів. Якщо вище керівництво організації знає, що вона має певні порівняльні переваги на ринку, то підприємство у цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню [7, с. 17]. Таким чином, стратегічне управління піднімає підприємство на вищий щабель розвитку, забезпечуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Практики стратегічного менеджменту вказують, що цей процес не має етапу закінчення. Стратегічне управління на підприємстві являє собою низку послідовних взаємопов'язаних етапів (стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація стратегії), на кожному з яких рішення приймається на основі попереднього [8, с. 97].

Так, першочерговим кроком стратегічного аналізу є визначення місії підприємства. Визначена місія має перейти у стратегічні цілі й мету підприємства. Складником засад успіху є те, що економічний суб'єкт має на меті не одну, а систему поставлених цілей, які слугують відправною точкою прийняття рішень. Будучи чітко вираженими, цілі стають потужним інструментом підвищення ефективності виробництва, контролю, координації, а також використовуються на всіх стадіях процесу прийняття рішення. Наступним кроком стратегічного аналізу є дослідження зовнішнього середовища підприємства. Під час дослідження не просто збирають інформацію як факти, а на її підставі проводять оцінку явищ, тенденцій, перспектив. Наступний етап – аудит внутрішнього середовища, тобто оцінка потенціалу підприємства.

У стратегічному аналізі велике значення має застосування найбільш оптимальних методик його проведення. Останніх у стратегічному аналізі багато. Як стверджують експерти, не існує універсального набору методик, що міг би гарантувати отримання якісної достовірної інформації у необхідному обсязі для розроблення ефективної стратегії, тому для проведення стратегічного аналізу доцільно вибрати одночасно декілька (невелику кількість) методик.

Проведений стратегічний аналіз виступає базою формулювання стратегічних альтернатив. Визначення можливих варіантів стратегій здійснюється за всіма їх видами, що формують стратегічний набір підприємства. С.М. Клименко вважає, що складниками стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, на основі яких потім буде сформовано стратегічний набір, є такі стратегії: товарно-ринкова (номенклатура

й асортимент продукції, ступінь їх 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 інтеграція); 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) [9].

Після формування стратегічного набору підприємства відбувається процес реалізації стратегій, їх контролювання та оцінка. Швидкозмінність зовнішнього середовища створює необхідність адаптації розроблених стратегій до нових умов, що передбачає перегляд і уточнення місії та цілей підприємства тощо послідовно за компонентами стратегічного менеджменту. Таким чином, формується замкнений цикл стратегічного управління.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства як система цілеспрямованого впливу на елементи і процеси, що забезпечують формування конкурентних переваг та розвиток конкурентного потенціалу підприємства, є інструментом, що дає змогу підвищити ефективність використання ресурсів, рівень інноваційної активності, якості товарів. Сучасні тенденції розвитку стратегічного менеджменту визначають необхідність організаційних змін, формування стратегічних альянсів (мереж) та використання менеджменту знань для досягнення конкурентних переваг [10, с. 276–277].

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління конкурентоспроможністю підприємства – це складова частина загальної системи управління організацією, що спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства та забезпечення його ефективних стратегічних позицій на ринку в мінливих умовах. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає стратегічне, поточне та оперативне управління. Саме ефективний стратегічний менеджмент, що передбачає використання сучасних ринково адаптованих методів, форм та технологій управління, є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168–176.
2. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2015. № 4 (182). С. 48–54.
3. Сахно І.В., Сахненко О.І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 362–367. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019> (дата звернення: 07.09.2020).
4. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. Київ: Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
5. Артеменко Л.П., Клюквіна М.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського національного університету*. 2013. Т. 21. Вип. 7 (1). С. 68–73.
6. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 320–325.
7. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15–18.
8. Улянченко О.В., Євчук Л.А., Гуторова І.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія. Харків: Апостроф, 2011. 340 с.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / С.М. Клименко та ін. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
10. Синіговець О.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 275–278.

#### References:

1. Pavlova V.A., Hubariev R.V. (2014) Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management system]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 2 (17), pp. 168–176.
2. Solovjanichuk A.V. (2015) Stratehichne upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpriemstva rynku poslugh [Strategic management of the competitiveness of the enterprise services market]. *Upravlinnja rozvytkom*, no. 4 (182), pp. 48–54.
3. Sakhno I.V., Sakhnenko O.I. (2019) Stratehichne upravlinnia yak instrument formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic management as an instrument of formation competitiveness enterprise]. *Infrastruktura rynku (electronic journal)*, no. 31, pp. 362–367. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019> (accessed 07 September 2020).
4. Nemtsov V.D., Dovhan L.Ye. (2002) Stratehichnyi menedzhment [Strategic Management]. Kyiv: Ekspres-Polihraf (in Ukrainian).
5. Artemenko L.P., Kliukvina M.S. (2013) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu mashynobudivnykh pidpriemstv [Strategic management of competitiveness of machine-building enterprises]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu*, no. 21, vol. 7 (1), pp. 68–73.
6. Lupak R.L. (2013) Ekonomichne obgruntuвання stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Economic substantiation of strategic management of enterprise competitiveness]. *Biznes-Inform*, no. 4, pp. 320–325.

7. Chorna L.O., Chorna N.Yu. (2015) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva – systema vzaiemozviazku yakisnykh ta kilkisnykh pokaznykiv rozvytku [Strategic management competitiveness of enterprises – system interaction between qualitative and quantitative indicators]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 3, pp. 15–18.

8. Ulianchenko O.V., Yevchuk L.A., Hutorova I.V. (2011) *Konkurentospromozhnist silskohospodarskykh pidpriemstv ta stratehichni aspekty yii formuvannia* [Competitiveness of agricultural enterprises and strategic aspects of its formation]. Kharkiv: Apostrof. (in Ukrainian)

9. Klymenko S.M., Dubrova O.S., Barabas D.O., Omelianenko T.V., Vakulenko A.V. (2008) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Competitiveness of enterprise management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

10. Synihovets O.M. (2012) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Strategic management of enterprise competitiveness]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 39, pp. 275–278.

E-mail: [sakhno.ir@gmail.com](mailto:sakhno.ir@gmail.com)