

УДК 334.716:338

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Бслоусова Л. І., Марченко Н. О.

INFLUENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT AND CHOSEN STRATEGY ON INDUSTRIAL COMPETITIVENESS

Bielousova L., Marchenko N.

В статті досліджено актуальне питання впливу стратегічного управління та обраної стратегії на конкурентоспроможність промислового підприємства. Досліджені найбільш значущі пріоритети використання ефективних інноваційних, інвестиційних стратегій та суміщених стратегій; виявлені певні переваги і недоліки, можливість їхнього використання промисловими підприємствами. Стратегічному управлінню відводиться важливе місце в процесі функціонування промислового підприємства при здійсненні обраної стратегії, оскільки саме на цій стадії формуються умови для її виконання.

Стратегічне управління передбачає визначення ключових позицій на перспективу в залежності від поставлених цілей; виділення ресурсів під стратегічні цілі; створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей. Конкурентна стратегія промислового підприємства складається з дієвих підходів і ініціатив, які вона використовує для залучення споживачів, опору конкурентному тиску і зміцнення своїх ринкових позицій. Реалізація стратегії не можлива без стратегічного управління, яке в свою чергу базується на стратегічному плануванні. Для ефективного ведення конкурентного суперництва необхідно мати певні конкурентні переваги, які створюють свого роду «міцне підґрунтя» для забезпечення конкурентоспроможності підприємства порівняно з підприємствами-конкурентами.

Ключові слова: вплив, конкурентоспроможність промислових підприємств, стратегічне управління, інноваційні, інвестиційні стратегії, суміщені стратегії, цілі, реалізація.

Постановка проблеми. Рівномірний динамічний розвиток тих чи інших підприємств країни являється важливою умовою розбудови сучасної конкурентоспроможної економіки.

Постійне зростання конкурентної боротьби на ринку вимушує українські промислові підприємства, бізнесові структури шукати нові засоби і методи підвищення ефективності управління, нові ефективні способи ведення бізнесу, впроваджувати технології стратегічного управління, які б засновувались на

виявленні та впровадженні інновацій, забезпечуючи стабільний рівень конкурентоспроможності [2]. Такими методами можуть бути розроблена і запроваджена система заходів з підвищення рівня інформаційного забезпечення стратегії економічного розвитку підприємства, актуалізація інноваційних стратегій, пошук іноземних інвестицій, застосування суміщених стратегій тощо.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження питання конкурентоспроможності промислових підприємств є актуальним через високо конкурентне ринкове середовище. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного розвитку економіки, питання домінанти визначення конкурентних стратегій промислових підприємств, адекватних конкурентних стратегій, факторів впливу на обрання управлінських стратегій широко висвітлені в наукових працях американських вчених М. Портера, А.А. Томпсона, А. ДЖ. Стрикленда, японського – Т. Коно та в роботах вітчизняних науковців О.С. Виханського, І.В. Заблоської, Ю.С. Погорелова, Ф. Котлера, Д.М. Стеченко, Г.В. Козаченко, Н.К. Моїсєєвої, Н.П. Забеліна, В.А. Ткаченко, С. Бондаренко, А. Гриньова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не можна стверджувати, що питання конкурентоспроможності підприємств не визначалися раніше актуальними, але і сьогодні воно потребує неабиякої уваги. Перед промисловими підприємствами гостро стоїть завдання досягнення і утримання конкурентної переваги в умовах високої динаміки ділового середовища, що актуалізує питання впливу стратегічного управління та вибору стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на глибокий теоретичний рівень опрацювання питань стратегічного управління конкурентним потенціалом, залишається недостатньо розробленими практичні аспекти визначення типу конкурентної стратегії підприємств в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середо-

вища, яка в свою чергу проявляється через ступінь мінливості та складності бізнес-середовища, які зростають із підвищенням рівня динамічності, що визначається темпом і частотою змін. Це актуалізує необхідність проведення наукових досліджень з питань визначення доміант обґрунтування дієвих конкурентних стратегій відповідно до особливостей функціонування підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища [4].

Метою статті є розгляд та аналіз впливу стратегічного управління та обраних стратегій на конкурентоспроможність промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішньої діяльності та зовнішнього середовища необхідно визначити, аналізувати та врахувати вплив вибраного стратегічного управління.

Чітка та добре аргументована стратегія підприємства не тільки дозволяє попередити ризики, реалізувати потенціал зростання, побудувати раціональне управління ресурсами підприємства, але й підвищує керуваність бізнесу. Стратегічному управлінню відводиться важливе місце в процесі функціонування промислового підприємства при здійсненні обраної стратегії, оскільки саме на цій стадії формуються умови для її виконання.

Стратегічне управління передбачає визначення ключових позицій на перспективу в залежності від поставлених цілей; виділення ресурсів під стратегічні цілі; створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей. Тому стратегічне управління концентрує свою увагу, в першу чергу, на перетвореннях в сфері організаційної культури, як виразу особливостей процесу управління, та організаційної структури. Ці дві сфери виступають основою стратегічних змін. Перетворення в них носять майже одночасний, системний та взаємопроникаючий характер, оскільки формують ступінь внутрішньої організації підприємства. Проте на організаційно-формальному рівні ці перетворення трансформуються насамперед у зміни організаційної структури управління [3].

Висококваліфіковане управління є одним з головних завдань господарюючого суб'єкта. Для успішної боротьби з конкурентними силами перед керівником промислового підприємства стає завдання з вибору стратегії, яка, наскільки це можливо, захистила б компанію від дії конкурентних сил; впливала на правила конкуренції в галузі у вигідному для компанії напрямі; забезпечила створення міцної і безпечної позиції компанії яка б дала їй перевагу в умовах конкуренції, які склалися в галузі, тобто була конкурентоспроможною.

Конкурентна стратегія промислового підприємства складається з дієвих підходів і ініціатив, які вона використовує для залучення споживачів, опору конкурентному тиску і зміцнення своїх ринкових позицій [1].

В сучасних умовах конкурентні відносини характеризуються як зрілі лише після остаточного формування та домінування ринку споживачів.

Які стратегії є найактуальнішими і адекватними для підприємства на певний час, на певній території, в середовищі, яке сформоване самим підприємством або за довго до його утворення? Конкурентні: стратегія інноваційного розвитку, так звані суміщені стратегії, стратегії з удосконалення інвестиційної політики, оптимального використання бюджетних інвестицій та удосконалення механізмів державної інвестиційної підтримки підприємств тощо. Визначена позиція підприємства є основою для розроблення його стратегії, підґрунтям якої є встановлення майбутньої позиції підприємства, а вже потім – визначення шляху до формування такої позиції.

Стратегія інноваційного розвитку це базова економічна стратегія промислового підприємства, що забезпечує його розвиток, в першу чергу, на основі техніко-технологічних інновацій, виведення на ринок нових товарів, технологій і послуг, виходу на нові сегменти ринку і збільшення займаної частки на традиційних для даного підприємства сегментах ринку. При цьому підприємство впроваджує інновації не лише у виробництво, а й інші структурні складові своєї діяльності. В стратегічному управлінні промисловим підприємством стратегія інноваційного розвитку має пріоритет. Керівник промислового підприємства формує інноваційний потенціал, спирається на нього, як на базовий потенціал, навіть коли приймає рішення на використання іншої стратегії у своїй діяльності.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку впроваджується через:

- розвиток стратегічного бачення і визначення місії організації на інноваційних засадах;
- підготовку стратегічних цілей у сфері інноваційного розвитку і завдань для їх досягнення;
- планування стратегії;
- оцінку результатів, внесення змін до стратегічного плану або методів його реалізації [10].

За Законом України «Про інноваційну діяльність» « до інновацій відносять конкурентоспроможні технології, продукцію, послуги й управлінські підходи на підтримку виробництва, бізнес-процесів і маркетингово-комерційних заходів, які спрямовуються на досягнення суттєвого структурного та якісного поліпшення у виробничій чи соціальній сферах [7].

Застосування інноваційної стратегії в розвиток підприємства потребує значних інвестицій, які треба найбільш оптимально залучати і використовувати для впровадження нововведень. І тут треба врахувати, що з точки зору фінансів, інвестиції – всі види активів, що вкладаються в економічну діяльність з метою отримання доходу, а з точки зору економіки – інвестиції це витрати на створення, розширення і технічне переозброєння основного і неосновного капіталу [8].

З цих причин, в основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і на постійні зміни ринкового середовища, пов'язані із залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням кадрового і інтелектуального потенціалу; характеризуються гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін ринкових умов; враховують не контрольовані організацією зовнішні чинники. Реалізація стратегії не можлива без стратегічного управління, яке в свою чергу базується на стратегічному плануванні [12].

Інвестиційна стратегія виступає як комплекс взаємозв'язаних соціально-економічних завдань, що уможливають створення сприятливих умов для розвитку і реформування економіки. Розроблення стратегії містить аналіз соціально-економічного становища рівня суб'єкта для якого розробляється політика та результат якого певним чином впливає на управлінські дії керівника. Відповідно до цього встановлюються цілі інвестиційної стратегії. В контексті аналізу інвестиційної стратегії правомірно виокремити два типи інвестиційної політики: макроекономічну інвестиційну політику, що спрямована на створення сприятливого інвестиційного клімату і діє ніби по горизонталі, більш-менш рівномірно впливаючи на всіх суб'єктів інвестиційної діяльності, формуючи економічне та інституціональне, організаційне та правове середовище їхньої активності. Вона носить загальносистемний характер; макрое-

кономічну інвестиційну політику за окремими суб'єктами та інвестиційними програмами, яка постає як цілеспрямований вплив на певні суб'єкти інвестиційного ринку та носить селективний характер [5].

На конкурентоспроможність промислового підприємства має значний вплив вибір дієвої моделі сумішених стратегій, які можуть бути виконані за таких умов:

конкурентні стратегії мають бути незалежними одна від одної, й вибір однієї стратегії має якщо й не виключати вибір інших, то принаймні робити його недоцільним; ключові об'єкти управлінської уваги мають бути незалежними один від одного, й вибір одного з них не повинен потребувати вибору інших. Хоча на відміну від конкурентних стратегій, може і не виключати вибір інших; всі ключові об'єкти управлінської уваги повинні мати можливість використовуватися у всіх можливих конкурентних стратегіях; конкурентні стратегії та ключові об'єкти управлінської уваги мають бути достатньо розрізнявальними, аби з урахуванням впливу певних чинників можна однозначно рекомендувати у конкретній ситуації для конкретного підприємства використання тієї або іншої конкурентної стратегії та ключового об'єкта управлінської уваги [6].

Порядок дескриптивного вибору конкурентної стратегії в моделі сумішених стратегій подано у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Порядок дескриптивного вибору конкурентної стратегії в моделі сумішених стратегій

	Аргумент	Диверсифікація	Концентрація	Зменшення витрат
Неконтрольовані, умовно-постійні				
1	Домінантна конкурентна перевага	Насиченість продуктової лінійки, максимальне охоплення ринку за певною ознакою	Максимальна якість, відповідність продукції спеціалізованим потребам клієнтів	Низька ціна продукції, низькі витрати
2	Етап життєвого циклу ринку	Зародження, зростання	Зростання, зрілість, спад	Зростання, зрілість
3	Етап життєвого циклу продукту	Зародження, зростання	Зрілість, спад	Зростання, зрілість
4	Характеристика динаміки ринку	Мінливий	Порівняно стабільний	Мінливий
5	Унікальність технології	Незначна	Висока	Висока, середня
6	Унікальність продукції	Незначна	Висока	Середня
7	Рівень спеціалізації продукції	Середній або високий	Високий	Низький
8	Обсяг фінансових ресурсів	Значні	Середні	Середні
9	Стабільність зв'язку із клієнтами	Низька, середня	Висока	Низька
Контрольовані, умовно-змінні				
10	Обсяг виробництва	Великий	Малий або середній	Великий
11	Розмір підприємства	Середній або великий	Малий або середній	Великий
12	Номенклатурний тип продукції	Диверсифікований	Монономенклатурний, домінуючий номенклатурний	Монономенклатурний, домінуючий номенклатурний
13	Можливість сегментування ринку	Висока	Низька	Низька, середня
14	Характер очікуваного зростання	Екстенсивний	Інтенсивний	Екстенсивний або інтенсивний

Таким чином, стратегічна позиція промислового підприємства, яку сформовано з використанням моделі суміщених стратегій, потребує уточнення, виходячи з характеру вибраної взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища, серед яких найбільшу увагу приділено конкурентам. Режимом взаємодії підприємства з конкурентами є конкурентна боротьба або співпраця. Вибір такого режиму зумовлено впливом низки чинників. Оцінити вплив чинників на вибір співпраці або боротьби підприємства з конкурентами можна з використанням кількісного та якісного підходів, кожному з яких властиві переваги та обмеження [6].

Для ефективного ведення конкурентного суперництва необхідно мати певні конкурентні переваги, які створюють свого роду «міцне підґрунтя» для забезпечення конкурентоспроможності підприємства порівняно з підприємствами – конкурентами.

Добитися конкурентних переваг можна рішенням наступних завдань: підвищенням якості і споживчих властивостей продукту (послуги); зниженням витрат і збереженням максимально прийнятної рівня цін; орієнтацією своєї продукції на цільові сегменти ринку, де конкуренція, в силу високого ступеня неоднорідності ринку ослаблена [9].

Оцінку конкурентних позицій промислового підприємства можна здійснювати за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, стратегічних ринкових зон Бостонської консультативної групи, балансу життєвих циклів, методів екстраполяції та контрольних цифр.

Останніми роками набувають поширення нові методи і прийоми управління, ранжування стратегічних завдань; управління слабкими сигналами; управління за умов стратегічних несподіванок.

Ці методи і прийоми управління впливатимуть на зміни та вибір стратегії, але вони не завжди будуть мати радикальний характер. Проте керівництво промислового підприємства зобов'язане встановити, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, проводити відповідні зміни [1].

Висновок. Ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є інвестування інноваційного розвитку або інвестування у власні дослідження, інноваційно-комунікаційні технології, маркетинг, дизайн, житло, навчання персоналу, придбання нових розробок, сучасного високотехнологічного обладнання тощо.

Стратегічне управління розвитком промислового підприємства не обмежується вибором інноваційної або інвестиційної стратегії. Йому передують деталізований аналіз можливостей та перешкод щодо реалізації обраних цілей, успіх яких залежить від встановлення оптимального переліку зовнішніх і внутрішніх чинників. Останні повинні відображати організаційні, технологічні, інфраструктурні, економічні, культурні, логістичні та інші аспекти функціонування підприємства.

Обґрунтування обраної дієвої стратегії управління конкурентним потенціалом промислового підприємства, яка з самого початку скерована на досягнення підприємством стану конкурентоспроможності на ринку, її реформування, точна діагностика стану економіки підприємства, вивчення ризиків, прогнозування рівня динамічності, що визначається темпом і частотою змін, ступеня мінливості та складності бізнес-середовища потрібні передусім для визначення стабільності, інвестиційного потенціалу, аналізу ресурсної забезпеченості та інвестиційного клімату; формування позитивних і негативних чинників, що впливають на формування і надходження внутрішніх та іноземних інвестицій з метою їхнього врахування в стратегічних управлінських рішеннях.

Л і т е р а т у р а

1. Черняєва О. В. Сутність проблеми і особливості оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / О.В. Черняєва, А.О. Ноздріна // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2015. – № 2 (17) Ч. III. – С. 126-129.
2. Курбацкая Л. Н. Влияние бенчмаркинга на повышение конкурентоспособности аграрных предприятий / Л.Н. Курбацкая, А.С. Донских // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2015. – № 6 (21) Ч. II. – С. 21-23.
3. Капітова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства / І.В. Капітова // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Електронне наукове фахове видання.
4. Гросул В.А. Домінанти визначення конкурентної стратегії торговельного підприємства / В.А. Гросул, М.В. Афанасьєва // Регіональний збірник наукових праць «Прометей». Вип. 3(45). – Донецьк: Вид-во «Юго-восток ЛТД», 2014. – С. 87-91.
5. Серебряк К.І. Інвестиційна політика як фактор гарантування економічної пролітики / К.І. Серебряк // Економіка, менеджмент, бізнес. Зб. наук. праць ДУІТ. Вип. 2 (6). – Київ, 2012. – С. 100-108.
6. Погорелов Ю.С. Технологія визначення стратегічної позиції промислового підприємства на базі моделі суміщених стратегій / Ю.С. Погорелов, К.І. Белоусова // Монографія, Луганськ: Вид-во «Ноулідж». – С. 316-388.
7. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст.266. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
8. Котенко Н.М. Формування джерел інвестиційної діяльності на сільських територіях / Н.М. Котенко // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 255-268.
9. Портер М. Конкуренція / М. Портер, Э. Майкл; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 609 с.
10. Лікун Н.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємств нафтопереробної галузі / Н.В. Лікун // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2015. – № 6 (21) Ч. II. – С. 24-26.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2008. – 296 с.
12. Редько Н.В. Інноваційні стратегічні управління підприємства виробництва безалкогольних напоїв /

Н.В. Редько // Науковий журнал «Молодий вчений». – 2015. – № 2 (17) Ч. III. – С. 26-28.

References

1. Cherniaieva O.V., Nozdrina A.O. Naukovyi zhurnal "Molodyi vchenyi". 2015. no. 2 (17) V. III. pp. 126-129. (Ukr)
2. Kurbatskaya L.N., Donskikh A.S. Naukovyi zhurnal "Molodyi vchenyi". 2015. no. 6 (21) V. II. pp. 21-23. (Russ)
3. Kapitova I.V. Efektyvna ekonomika. 2014. no. 5. Electronic scientific specialized edition. (Ukr)
4. Hrosul V.A., Afanasieva M.V. Dominants determine the competitive strategy of trade enterprises. Rehionalnyi zbirnyk naukovykh prats "Prometei" [Regional collection of scientific papers "Prometheus"]. Vol. 3(45). – Donetsk: "Yoho-vostok LTD", 2014. pp. 87-91. (Ukr)
5. Sieriebriak K.I. Investment policy as a factor in guaranteeing economic policy. Economics, management, business. Coll. Science. works SUIT. Vol. 2 (6). Kyiv, 2012. pp. 100-108. (Ukr)
6. Pohorelov Y.S., Bielousova K.I. Detection strategic position on the industrial base model combined strategies. Monograph, Luhansk: "Noulidzh". pp. 316-388. (Ukr)
7. The Law of Ukraine "On innovation activity". Collected Legislation of Ukraine, 2002, N 36, Article 266. Access: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. (Ukr)
8. Kotenko N.M. Innovatsiina ekonomika. 2012. no. 9 (35). pp. 255-268. (Ukr)
9. Porter M. Michael E. Competition, transl. from Engl. Moscow: "Vilyams", 2005. 609 p. (Russ)
10. Likun N.V. Naukovyi zhurnal "Molodyi vchenyi". 2015. no. 6 (21) V. II. pp. 24-26. (Ukr)
11. Vikhanskiy O.S. Strategic management. 2nd ed. Moscow: Ekonomist, 2008. 296 p. (Russ)
12. Redko N.V. Naukovyi zhurnal "Molodyi vchenyi". 2015. no. 2 (17) V. III. pp. 26-28. (Ukr)

Белюсова Л.И., Марченко Н.А. Влияние стратегического управления и выбранной стратегии на конкурентоспособность промышленного предприятия

В статье исследован актуальный вопрос влияния стратегического управления и выбранной стратегии на конкурентоспособность промышленного предприятия. Исследованы наиболее значимые приоритеты использования эффективных инновационных, инвестиционных стратегий и совмещенных стратегий; выявлены определенные преимущества и недостатки, возможности их использования промышленными предприятиями. Стратегическому управлению отводится важное место в процессе функционирования промышленного предприятия при осуществлении выбранной стратегии, поскольку именно на этой стадии формируются условия для ее выполнения.

Стратегическое управление предполагает определение ключевых позиций на перспективу в зависимости от поставленных целей; выделение ресурсов под стратегические цели; создание центров руководства каждой стратегической целью; оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей. Конкурентная стратегия промышленного предприятия состоит из действен-

ных подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Реализация стратегии невозможна без стратегического управления, которое в свою очередь базируется на стратегическом планировании. Для эффективного ведения конкурентного соперничества необходимо иметь определенные конкурентные преимущества, которые создают своего рода «крепкий фундамент» для обеспечения конкурентоспособности предприятия по сравнению с предприятиями конкуренты.

Ключевые слова: влияние, конкурентоспособность промышленных предприятий, стратегическое управление, инновационные, инвестиционные стратегии, совмещенные стратегии, цели, реализация.

Bielousova L., Marchenko N. Influence of strategic management and chosen strategy on industrial competitiveness

In the article the topical issue of the impact of strategic management and the strategy chosen on the industrial competitiveness of the enterprise. We studied the most important priorities for the use of effective innovation, investment strategies and common policies; revealed certain advantages and disadvantages, possibilities of their use by industry. Strategic management role to play in the process of functioning of industrial enterprise in the implementation of the chosen strategy, because it is at this stage, formed the conditions for its implementation.

Strategic management involves the identification of key positions in the future, depending on the goals; the allocation of resources by strategic objectives; creation of management centers of each of the strategic goal; evaluation and promotion of the production units and their leaders on the degree of achievement of strategic objectives. Competitive strategy of an industrial enterprise is the most effective approaches and initiatives, which it uses to attract consumers, competitive pressure resistance and to strengthen its market positions. The strategy is not possible without strategic management, which in turn is based on strategic planning. For effective management of competitive rivalry is necessary to have certain competitive advantages that create a kind of "solid foundation" for enterprise competitiveness compared with companies competitors.

Keywords: influence the competitiveness of industrial enterprises, strategic management, innovation, investment strategy, combined strategies, objectives, implementation.

Белюсова Любовь Іванівна – доцент кафедри маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Марченко Наталія Олексіївна – старший викладач кафедри маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Рецензент: д.е.н., проф. **Чернявська Є.І**

Стаття подана 15.09.2016