

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND COMPETITIVENESS

У статті розглядаються підходи до системи стратегічного управління та управління конкурентоспроможністю. Проаналізовано погляди закордонних та вітчизняних науковців щодо визначення таких термінів, як «стратегічне планування» та «конкурентоспроможність підприємств». Визначено те, де беруть початок витoki стратегічного управління, досліджено процес формування стратегії. Охарактеризовано стан конкуренції на ринку та визначено основні методи її оцінки. Проведено аналіз необхідності впровадження змін на підприємствах.

Ключові слова: підприємство, стратегічне управління, методи стратегічного аналізу, планування, оцінка конкурентоспроможності, методи оцінки конкурентоспроможності.

В статье рассматриваются подходы к системе стратегического управления и управления конкурентоспособностью. Проанализированы взгляды зарубежных и отечественных ученых по определению таких терминов, как «стратегическое планирование» и «конкурентоспособность предприятий». Определено то, где берут начало истоки стратегического управления, исследо-

дован процесс формирования стратегии. Охарактеризовано состояние конкуренции на рынке и определены основные методы ее оценки. Проведен анализ необходимости внедрения изменений на предприятиях.

Ключевые слова: предприятие, стратегическое управление, методы стратегического анализа, планирование, оценка конкурентоспособности, методы оценки конкурентоспособности.

The article deals with the approaches to the system of strategic management and competitiveness management. The views of foreign and domestic scholars on the definition of terms such as “strategic planning” and “competitiveness of enterprises” are analyzed. It is determined where the origins of strategic management take place and the process of strategy formation is explored. The state of competition in the market is characterized and the basic methods of its estimation are determined. The analysis of the necessity of changes in the enterprises is carried out.

Key words: enterprise, strategic management, methods of strategic analysis, planning, assessment of competitiveness, methods of evaluation of competitiveness.

УДК 658

Генчева А.О.

магістр

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

Постановка проблеми. На етапі свого розвитку підприємство завжди стикається з масою проблем, які необхідно оперативно вирішувати. Одним з основних способів розв'язання цієї проблеми виступає застосування стратегічного управління підприємством та його конкурентоспроможністю.

Розвиток стратегічного планування почався з 70-х років, коли зовнішнє середовище підприємств зазнало значної нестабільності. Тоді стало зрозуміло, що довгострокове екстраполятивне планування є непридатним для тодішніх умов мінливості зовнішнього середовища. Із переходом до ринкових умов господарювання також достатньо швидко з'ясувалося, що продукція багатьох українських підприємств виявилася неконкурентоспроможною на вітчизняному та світовому ринках. Тому виникла пряма необхідність пошуку нових стратегічних шляхів її розвитку та забезпечення економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічного управління підприємством та його конкурентоспроможністю досліджено в наукових працях багатьох закордонних та вітчизняних авторів, таких як М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд, І. Ансофф, П. Дойль, П. Віханський, О. Немцов, А. Сміт, І. Максимова, В. Яцура, А. Левицька та інших. Та неможливо навести одне й остаточне вирішення цього питання на всі часи, тому дослідження є актуальними і нині.

Постановка завдання. Мета дослідження – охарактеризувати процес стратегічного управління підприємством та його конкурентоспроможністю в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Розглянемо те, як термін «стратегія» розглядають науковці. У своїй праці «Стратегічне управління» І. Ансофф стверджує, що за своєю сутністю стратегія є переліком правил для ухвалення рішень, якими організація користується у своїй діяльності [1]. П. Дойль визначає стратегію «...як комплекс рішень, що приймаються менеджментом, щодо розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках» [2]. А. Томпсон та А. Стрікленд вважають, що «стратегію найкраще розглядати комбінацією із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості й нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [3]. Поняття «стратегія» В. Глюк визначив уніфікованим, інтегрованим і зрозумілим планом, розробленим таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства [4]. О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління динамічною сукупністю п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки та контролю виконання [5]. С. Попов вважає, що основами стратегічного управління є внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) орга-

нізації; визначення місії і цілей організації; розроблення, оцінка та вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розроблення і розгорнуте визначення корпоративної стратегії (програми конкретних дій); реалізація стратегії; оцінка результатів та зворотній зв'язок [6].

На основі суджень учених можна виділити такі складники стратегічного управління: визначення місії підприємства; формування цілей; аналіз сильних і слабких сторін, конкурентоспроможності; оцінку перспектив подальшої діяльності; вивчення зовнішнього середовища; розроблення довгострокових планів на майбутнє. Базисом для стратегічного планування виступає стратегія підприємства, яка дає змогу вирішити на підприємстві комплекс проблем, пов'язаних із переорієнтацією реалізації продукції нової номенклатури та асортименту, більш якісною підготовкою кадрів та удосконаленням системи управління підприємством.

Г. Маховикова у своїй книзі «Планування на підприємстві» розрізняє такі види стратегій [7]: 1) загальні для всього підприємства в цілому; 2) загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; 3) для кожного з напрямів діяльності організації; 4) для кожної з функціональних підсистем підприємства; 5) ресурсні (для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів).

Розроблення кожної з цих стратегій завжди завершується процесом планування, проте не завжди розквітом господарської діяльності. Цей процес ще залежить від особливостей самого підприємства та від того, скільки зусиль воно ладно витратити на досягнення успіху.

Розроблення та здійснення стратегії спрямоване на розв'язання таких питань: 1) установлення пріоритетів під час розв'язання різноманітних адміністративних завдань; 2) визначення відповідності обраної стратегії потребам фірми; 3) підбір та регулювання стилю лідерства та визначення підходу до управління обраною стратегією.

Усі ці питання можна вирішити за допомогою стратегічних змін. В. Немцов та Л. Довгань визначають стратегічні зміни постійним або східчастим процесом переведення організації на новий ступінь із використанням ідей та концепцій, які існують [8].

Галузями для стратегічних змін є такі: компетенція та вмотивованість персоналу, корпоративна культура, організаційна структура, ресурсне забезпечення та фінансування. Зміни призводять до новацій, що часто викликають зміну мети та цілей фірми, розподіл повноважень, удосконалення технологічних процесів та зміну всієї виробничо-господарської діяльності.

Ефективність цих змін може бути досягнута під час дотримання певного плану реалізації та проведення попереднього аналізу майбутніх позитивних

та негативних наслідків. Якщо не здійснити попереднє дослідження та не звернути уваги на зміни, що можуть відбутися в зовнішньому середовищі, може статися таке, що компанії не вдасться здійснити обрану стратегію. Також часто такі випадки трапляються, коли компанія не залучає весь потенціал для реалізації запланованої стратегії та не надає уваги розробленню стратегічних альтернатив.

Ще одним із найбільш важливих рішень під час планування є визначення цілей та місії організації. Місія є метою існування організації, що включає перелік продуктів або послуг, які надає підприємство, визначення основного контингенту споживачів, цілей, технологічних процесів, а також філософію та імідж фірми. Цілі є бажаним станом підприємства у певних сферах господарської діяльності. На думку І. Ансоффа, в США 98% усіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих та чітких цілей [1].

Важливою основою даних для створення ефективної концепції управління підприємством є аналіз його внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище – це фактори, які існують поза межами підприємства, проте можуть впливати на нього. Проміжне середовище – це комплекс чинників, які формують довгострокову фінансову вигоду для організації і на які фірма може впливати за допомогою ефективних соціальних зв'язків. Внутрішнє середовище – це сукупність чинників які виникають і контролюються безпосередньо на підприємстві. Звідси витікає, що для того, щоб ефективно функціонувати, компанія повинна регулярно проводити аналіз внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовищ. Методів аналізу існує безліч, тому далі розглянемо деякі з них. До основних методів аналізу внутрішнього середовища належать SWOT, PEST і PRESTCOM.

SWOT-аналіз (з англ. strength – сила, weaknesses – слабкості, opportunities – можливості та threats – загрози). Він дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства та зосередити на них свою увагу. Такий аналіз відбувається поетапно: спочатку визначають слабкі й сильні сторони, потім виявляються імовірні загрози і пошук можливостей та вже в кінці відбувається зіставлення слабких і сильних сторін фірми з можливостями та загрозами ринку. SWOT-аналізу передують PEST і PRESTCOM.

PEST-аналіз (з англ. розшифровується, як political – політика, economic – економіка, social – соціальність, technological – технологічність). Він призначений для розкриття саме цих аспектів зовнішнього середовища.

PRESTCOM-аналіз (з англійської regulatory – регуляційні, competition – конкурентні, organizational – організаційні, market factors – ринкові

чинники). Він зосереджений на загальних аспектах, що впливають на діяльність підприємства та на які потрібно звертати увагу під час створення стратегії.

До основних методик стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства належать такі: модель п'яти конкурентних сил Портера та експертні методики.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. «Які б не були в сукупності сили, мета – знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил чи зможе зі свого боку впливати на них» [9].

Суть експертних методик полягає в тому, що збираються думки висококваліфікованих експертів щодо конкретного питання та робляться висновки про майбутні перспективи розвитку об'єкта. Ця оцінка може базуватися на основі формалізованої інформації і мати інтуїтивний характер.

Для аналізу внутрішнього середовища виділяють такі методики: SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця Мак-Кінзі.

SNW-аналіз – це удосконалена версія SWOT-аналізу (з англійської strength – сильна сторона, neutral – нейтральна сторона і weakness – слабка). У цьому аналізі ми бачимо приєднання нейтральної сторони. Це зумовлено тим, що іноді підприємству для перемоги в конкурентній боротьбі може бути достатньо знаходитись за всіма позиціями в нейтральному стані, а лише за однією позицією в сильному.

Матриця BCG є одним із найпоширеніших методів класифікації напрямів діяльності компанії за критерієм імовірної прибутковості. Ця класифікація дає змогу визначити адекватну стратегію для досягнення лідерських позицій.

Матриця Мак-Кінзі базується на оцінці довгострокової привабливості окремих господарських одиниць. Вона визначається на основі двох координат: вісь X характеризує позицію господарської одиниці, вісь Y – привабливість галузі.

Говорячи про послідовність аналізу, кожен аналітик визначає її по-своєму. У стабільному середовищі починають із підприємства, а в нестабільному – з аналізу особливостей фірми.

Проте для того, щоб комплексно зробити аналіз особливостей фірми, необхідно обов'язково враховувати такий складник, як конкурентоспроможність. Спочатку дослідимо те, як цей термін трактують закордонні та вітчизняні автори.

А. Сміт у своїй роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів» визначав конкуренцію поведінковою категорією, за якої продавці та покупці борються на ринку за більш вигідний продаж і купівлю. Він сформулював «принцип невидимої руки», сутність якого полягає в тому,

що кожен підприємець, намагаючись задовольнити лише власні потреби, задовольняє інтереси суспільства [10]. М. Портер зазначає, що конкуренція – це динамічний процес, що розвивається, це ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [9]. Г. Азоев та А. Челенков під конкуренцією розуміють суперництво між окремими юридичними і фізичними особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети [11]. А. Юданов висуває таку думку: «Ринковою конкуренцією називається боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку [12]. І. Ліпсіц вважає, що «конкуренція – це економічне змагання виробників однакових товарів на ринку за притягнення більшої кількості покупців та отримання завдяки цьому максимальної вигоди [13].

Згідно з дослідженнями М. Портера, стан конкуренції на певному ринку можливо охарактеризувати взаємодією таких п'яти сил конкуренції, як [9] 1) суперництво вже існуючих конкурентів між собою; 2) конкуренція з боку товарів, що є заміниками та конкурентоспроможними з точки зору ціни та якості; 3) загроза виникнення нових конкурентів; 4) економічний потенціал постачальників.

Однак для того, щоб здійснити комплексний аналіз сил конкуренції, необхідно здійснити її оцінку. О. Федонін у своїй роботі «Потенціал підприємства: формування та оцінка» надає таке визначення: «Оцінка – це результат визначення й аналізу якісних і кількісних характеристик об'єкта, що ним керують, а також самого процесу управління ним» [14]. Саме цей аспект управління дає можливість установити те, як працює підприємство чи досягаються поставлені цілі, як зміни й удосконалення в процесі управління впливають на конкурентоспроможність підприємства. З. Ковачов рекомендує розглядати процес оцінки за такими основними елементами: об'єкт оцінки, суб'єкт оцінки, критерій, показник, одиниці вимірювання, оцінка [15].

Тобто оцінка конкурентоспроможності – аналіз, що дозволяє вивчити особливості фірми, його стан на ринку та конкурентні переваги. Предметом оцінки конкурентоспроможності є результат діяльності підприємства, а метою є виявлення нових можливостей та перспектив розвитку господарської діяльності.

Виходячи з мети, оцінка конкурентоспроможності здійснюється, використовуючи певні методи оцінки. Ю. Тупчий надає їм таке визначення: «Методи оцінки – це сукупність конкретних способів та прийомів дослідження системи показників» [16].

Різноманітні способи систематизації методичних підходів оцінки конкурентоспроможності можна знайти в працях таких учених, як А. Селєз-

ньов [17], Г. П'ятницька [18], Л. Путятіна [19], І. Максимова [20] та колектив авторів під керівництвом Н. Ушакової [21].

А. Селезньов виділяє три підходи до визначення конкурентоспроможності: факторний, рейтинговий та індикаторний [17]. Колектив авторів під керівництвом Н. Ушакової [21] пропонує використовувати метод різниць, рангів, балів та еталона. Г. П'ятницька до цього переліку додає ще метод оцінки досягнення рівноваги [18]. Л. Путятіна виділяє такі методи: індикаторний, матричний та стандартний [19]. І. Максимова виділяє методи, які ґрунтуються на теорії конкурентоспроможності товару, матричні та методи, в основу яких покладена теорія ефективної конкуренції [20].

Факторний метод зосереджений на виявленні та оцінці факторів успіху підприємства (порівняно з конкурентами). Проте існують різноманітні трактування вчених щодо факторного аналізу. А. Томпсон і А. Стрікланд виділяють якість і характеристики продукції; імідж; виробничі потужності; інноваційні можливості; застосовувані технології; дилерську мережу і можливості поширення; фінансові ресурси [3]. Д. Кревенс уважає, що на чільне місце конкурентоспроможності підприємства потрібно ставити ключові компетенції, які визначаються конкурентними перевагами, універсальністю та складністю дублювання [22].

Рейтинговий метод базується на використанні показників господарської діяльності та порівняльному аналізі ваги в рейтинговій оцінці.

Індикаторні методи спираються на використання індикаторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Індикаторами є певна сукупність характеристик, які дозволяють описати стан того чи іншого об'єкта, що досліджується.

Метод різниць полягає у визначенні переваг та недоліків підприємств-конкурентів за деякими індикаторами, що мають бути визначені на етапі аналізу індикаторів конкурентоспроможності.

Метод рангів ґрунтується на порівнянні окремого підприємства з групою фірм-конкурентів та дозволяє визначити його позицію на ринку.

Метод еталона, який ще зустрічається в літературі як графічний метод, використовується для відображення площ конкурентних переваг та недоліків організації. Основне призначення – порівняння з еталонною (ідеальною) моделлю функціонування підприємства.

Метод балів дозволяє дати загальну кількісну оцінку стану підприємства за наявності декількох конкурентів. Тобто аналіз відбувається на основі порівняння кількості балів між конкурентами.

Матричні методи беруть за основу використання матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Ними можна здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства,

їх позиції на ринку та визначити основні напрями подальшого розвитку.

На думку В. Дикань, основними перевагами застосування цих методів є такі [23]: 1) можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності достовірної інформації про обсяги продажу; 2) простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку; 3) придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Стосовно недоліків, то В. Яцура виділяє такі [24]: 1) здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками; 2) не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку; 3) відсутність аналізу причин, що ускладнює ухвалення управлінських рішень.

Після оцінки конкурентоспроможності відбувається перехід до основної частини – це розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності та реалізація.

Класик менеджменту М. Портер [9] (залежно від виду конкурентних переваг) запропонував розрізняти три види конкурентних стратегій: лідерства за низькими витратами, диференціації та фокусування.

Стратегія лідерства за низькими витратами полягає в отриманні конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат на сировину, матеріали тощо. Стратегія фокусування реалізується шляхом зниження витрат. Стратегія диференціації базується на отриманні конкурентних переваг за допомогою використання особливостей деяких елементів товарів.

А. Левицька [25] вважає, що процес реалізації стратегії є досить критичним, оскільки саме він у разі успішного здійснення призводить підприємства до досягнення поставленої мети. Він включає набір тактичних завдань, побудову графіків виконання стратегії, визначення функцій і виконавців стратегії. Процес реалізації стратегічного плану перевіряється в процесі стратегічного контролю, основним завданням якого є оцінка ступеня відповідності цієї стратегії зовнішнього та внутрішнього стану середовища підприємств запланованим цілям. За необхідності вносять зміни у саму стратегію та дії з її реалізації. Умовами успіху стратегії стабільно вважаються такі: впевненість її виконавців у своїх здібностях; готовність підприємства до змін; відповідність стратегії потребам середовища. Проблемами, що пов'язані з реалізацією стратегії, є її невідповідність структурі організації; високі ризики; відсутність досвіду; недосконалість інформаційних систем та методів діяльності тощо. Тому до реалізації стратегії треба підходити відповідально та

враховувати усі можливі ризики і розробляти до них альтернативні варіанти.

Висновки з проведеного дослідження. Стратегічне управління вважається однією з визначальних умов стабільного та результативного росту підприємства. Його головна відмінність від інших видів планування полягає у тому, що під час розроблення планів спочатку спираються на майбутнє, а не на минуле. Тобто спочатку будується уявлення про майбутній стан організації і на основі цього вибудовується стратегія його досягнення. Стратегічне планування спрямоване на встановлення відповідності обраної стратегії потребам підприємства та на визначення пріоритетів під час розв'язання різноманітних питань. Важливою базою для створення ефективної концепції управління є аналіз його внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовищ. Основними методами аналізу виступають SWOT, PEST та PRESTCOM, модель п'яти сил конкуренції та експертні методи Портера. Для повної характеристики діяльності підприємства також в обов'язковому порядку проводиться аналіз конкурентоспроможності. Учені беруть за основу такі три підходи до аналізу: факторний, рейтинговий та індикаторний. Кожен із них має свої переваги та недоліки, які були розглянуті у статті. Тобто можна підсумувати, що для того, щоб забезпечити стійку конкурентоспроможність на ринку, потрібно своєчасно визначати конкурентні переваги, регулярно підвищувати кваліфікованість робітників, досліджувати ринок та оперативно вносити зміни в діяльність підприємства (за необхідності).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 303 с.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 560 с.
3. Томпсон А., Стрікленд А. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: Підручник для вузів / Пер. з англ. під ред. Л. Зайцева, М. Соколової. Москва: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
4. Glueck W., Jauch L. Business Policy and Strategic Management. New York: McGraw-Hill, 1988. 940 p.
5. Виханский О. Стратегическое управление: учеб. пособ. Москва: Гардарика, 2000. 296 с.
6. Попов С. Стратегічне управління: 17-модульна програма для менеджерів «Управління розвитком організації». Москва: «ИНФРА-М», 1999. 202 с.
7. Маховикова Г., Кантор Е., Дрогомирецкий И. Планирование на предприятии: конспект лекций. Москва: Эксмо, 2007. 144 с.
8. Нємцов В., Довгань Л. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ: ТОВ УВПК «ЕксОб», 2004. 560 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390 с.

10. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: «Эксмо», 2016. 1056 с.

11. Азоев Г., Челенков А. Конкурентні переваги фірми. Москва: ВАТ «Друкарня «НОВИНИ», 2000. 256 с.

12. Юданов А. Конкуренція: теорія і практика. Санкт-Петербург: «Тандем: Гном-Пресс», 1998. 284 с.

13. Липсиц И. Экономика: учебник для вузов. Москва: Омега-Л, 2006. 656 с.

14. Федонін О., Репіна І., Олексик О. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2003. 316 с.

15. Ковачев З. Экономическая и социальная эффективность социалистического воспроизводства. Москва: Экономика, 1985. 316 с.

16. Тупчій Ю. Механізм процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. Серія «Економіка і регіон». 2004. № 2. С. 94–96.

17. Селезнев А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции. Экономист. 2010. № 2. С. 9–24.

18. П'ятницька Г., П'ятницька Н. Менеджмент громадського харчування: підруч. для вишів. Київ: КНТЕУ. 2001. 655 с.

19. Путятин Л., Родионов В. Экономика и финансы предприятия. Учебное пособие. Москва: МАТИ. 2003. 608 с.

20. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. Маркетинг. 1996. № 3. С. 33–39.

21. Мазаракі А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вишів / За ред. проф. Н. Ушакової. Київ: «Хрещатик», 1999. 800 с.

22. Кревенс Д. Стратегический менеджмент: пер. с англ. Москва: Вильямс, 2005. 782 с.

23. Дикань В., Пономарьова Т. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». 2011. Вип. 36. С. 100–105.

24. Яцура В., Замроз М. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. 2011. № 2. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.

25. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. 155–163 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
2. Doyl' P. (1999) Menedzhment: strategiya i taktika [Management: Strategy and tactics]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
3. Tompson A. A., Strickland A. Dzh. (1998) Stratehichniy menedzhment. Mystetstvo rozrobky i realizatsii stratehii: Pidruchnyk dlia vuziv [Strategic management. Art of strategy development and implementation: Textbook for institutes of higher education]. Moscow: Banky i birzhi, YuNYTY. (in Russian)

4. Glueck W. F., Jauch L. R. (1988) [Business Policy and Strategic Management]. New York: McGraw-Hill. (in English)
5. Vikhanskiy O. S. (2000) Strategicheskoe upravlenie: ucheb. posob. [Strategic management: study book]. Moscow: Gardarika. (in Russian)
6. Popov S. A. (1999) Stratehichne upravlinnia: 17–modulna prohrama dlia menedzheriv «Upravlinnia rozvytkom orhanizatsii» [Strategic Management: The 17-module program for Managers of Organization Development]. Moscow: YNFRA-M. (in Ukrainian)
7. Makhovikova G. A., Kantor E. L., Drogomiretskiy I. I. (2007) Planirovanie na predpriyatii: konspekt lektsiy [Planning at the enterprise: a summary of lectures]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
8. Niemtsov V. D., Dovhan L. Ye. (2004) Stratehichni menedzhment. Navch. posibnyk [Strategic management. Teaching manual]. Kiev: TOV "UVPK EksOb". (in Ukrainian)
9. Porter M. (1998) Stratehiia konkurentsii [Competition Strategy]. Kiev: Osnovy. (in Ukrainian)
10. Smit A. (2016) Isledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov [Investigation of the nature and causes of wealth of peoples]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
11. Azoev H. L., Chelenkov A. P. (2000) Konkurentni perevahy firmy [Competitive advantages of the firm]. Moscow: NOVNY. (in Ukrainian)
12. Yudanov A. Yu. (1998) Konkurentsiia: teoriia i pratyka [Competition: Theory and Practice]. St. Petersburg: Tandem: Gnom-Press. (in Ukrainian)
13. Lipsits I. V. (2006) Ekonomika: uchebnik dlya vuzov [Economics: a textbook for high schools]. Moscow: Omega–L. (in Russian)
14. Fedonin O. S., Riepina I. M., Oleksyk O. I. (2003) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch. posibnyk [Enterprise Potential: Formation and Evaluation: Teaching manual]. Kiev: KNEU. (in Ukrainian)
15. Kovachev Z. O. (1985) Ekonomicheskaya i sotsial'naya effektivnost' sotsialisticheskogo vosproizvodstva [Economic and social efficiency of socialist reproduction]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
16. Tupchii Yu. I. (2004) Mekhanizm protsesu otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The mechanism of the process of assessing the competitiveness of the enterprise]. Economy and region. Scientific herald of Poltava National Technical University named by Yu. Kondratyuk, vol. 2, pp. 94–96.
17. Seleznev A. (2010) Infrastruktura rynka i konkurentospobnost' produktsii [Infrastructure of the market and competitiveness of production]. Economist, vol. 2, pp. 9–24.
18. Piatnytska H. T., Piatnytska N. O. (2001) Menedzhment hromadskoho kharchuvannia: Pidruch. dlia vuziv [Catering Management: Handbook for higher education]. Kiev: KNTEU. (in Ukrainian)
19. Putyatina L. M., Rodionov V. B. (2003) Ekonomika i finansy predpriyatiya. Uchebnoe posobie [Economy and finance of the enterprise. Tutorial]. Moscow: MATI. (in Russian)
20. Maksimova I. (1996) Otsenka konkurentospobnosti promyshlennogo predpriyatiya [Evaluation of the competitiveness of an industrial enterprise]. Marketing, vol. 3, pp. 33–39.
21. Mazaraki A. A. (1999) Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva. Pidruchnyk dlia vuziv [Economy of a trading enterprise. Textbook for high schools]. Kiev: Khreshchatyk. (in Ukraine)
22. Krevens D. (2005) Strategicheskii menedzhment [Strategic Management]. Moscow: Vil'yams. (in Russian)
23. Dykan V. L., Ponomarova T. V. (2011) Metodychni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methodical Approaches to the Assessment of the Competitiveness of the Enterprise]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 36, pp. 100–105.
24. Yatsura V. V., Zamroz M. V. (2011) Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Analysis of methods for assessing the competitiveness of enterprises], Visnik Volins'kogo institutu ekonomiki ta menedzhmentu [Bulletin of Volyn Institute of Economics and management] (electronic journal), vol. 25, pp. 14–22. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf (accessed 16 May 2018)
25. Levytska A. O. (2013) Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchni ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii [Methods of assessing the competitiveness of the enterprise: domestic and foreign approaches to the classification], Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky [Mechanism of Economic Regulation] (electronic journal), vol. 4, pp. 155–163. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19. (accessed 18 May 2018)

Hencheva A.A.Master at Department of Enterprise, Trade and Exchange business
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law**THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF ENTERPRISES AND COMPETITIVENESS**

Strategic management of the enterprise and its competitiveness to the present time remains a topical issue. The general strategy is a set of rules for decision making, which the company enjoys in its activities. Its study was devoted works by such foreign and domestic scientists as I. Ansoff, P. Doyle, A. Thompson, A. Strickland, V. Gluck, O. Vikhansky, S. Popov, A. Smith, I. Lipsits, Z. Kovachev, O. Fedonin and others. On the basis of their judgments, the following components of the strategic management were identified: the definition of the mission of the enterprise; formation of goals; analysis of strengths and weaknesses, competitiveness; assessment of prospects for further activities; study of the environment; development of long-term plans for the future.

An effective analysis of the external, intermediate, and internal environment is needed to create an effective business development strategy at the very beginning. For this, the following techniques are used: SWOT, PEST, PRESTCOM, SNW, BCG analyzes, McKinsey matrix, a model of five forces of competition and expert methods.

The SWOT analysis allows you to identify and focus on the strengths and weaknesses of your business. The PEST analysis is designed to reveal such aspects of the environment as political, economic, social and technological. The PRESTCOM analysis focuses on the general aspects that affect the company's activities and which need to be addressed when creating a strategy. SNW analysis is an advanced version of the SWOT analysis, where the neutral side was joined. The BCG matrix is one of the most common methods for classifying the directions of the company's activity on the criterion of reliable profitability. The McKinsey Matrix is based on the assessment of the long-term attractiveness of individual business units. The model of the five forces of competition M. Porter allows us to determine the best match between the internal state of the organization and the forces in the external environment. The day of expert methodology is that the opinions of highly skilled experts are gathered on a specific question and conclusions about the future prospects of the development of the object are made.

For a complete consideration of the issue of strategic management, the definition of competitiveness is also taken into account as it is one component of the planning process at the enterprise. A. Smith in his "Study on the Nature and Causes of Wealth of Nations" defines competition as a behavioral category when sellers and buyers compete on the market for more profitable sales and purchases. However, in order to carry out a comprehensive analysis of the forces of competition, it is necessary to evaluate it. Competitiveness assessment is an analysis that allows you to study the company's specifics, its state of the market and competitive advantages. For this purpose, such methods as factor, rating, indicator, method of differences, points, ranks, etc. are used.

Approaching the process of implementing the strategy, it can be noted that it is quite critical. According to A. Levyts'ka it includes a set of tactical tasks, scheduling strategies, defining functions and implementing strategies. The main task at this stage is the assessment of the conformity of the internal environment to the external. Also, at this time there may be problems such as: mismatch of the goals of the organization structure, lack of experience, budget, imperfect organizational activities in the company, etc. Therefore, to implement the strategy, we must approach responsible and take into account all possible risks and develop alternatives to them.