

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ КОНКУРЕНТНИХ РИНКІВ

STRATEGIC MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF COMPETITIVE MARKETS

У статті розглянуто поняття стратегії, стратегічного управління. Стратегія – це путівник по вивірених пріоритетах і цілях у майбутньому з урахуванням обмеженості ресурсів. В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. Системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах перебувають на етапі становлення. У стратегії головний закон – це закон економії часу. Стратегія полягає в тому, щоб правильно вибрати свої пріоритети. У статті виділено глобальні тренди, які впливають та далі будуть впливати на стратегічне управління підприємствами. Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Авторами запропонована система стратегій. Під час розроблення стратегії слід урахувати економічні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. У статті наведені практичні кроки з розроблення стратегії та основні етапи впровадження стратегії. Основні функції системи управління під час впровадження стратегії є планування, мотивація, моніторинг і контроль, коригування.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, глобальні тренди, система стратегій, ринки, конкуренція.

В статті розглянуто поняття стратегії, стратегічного управління.

Стратегія – це путівник по вивірених пріоритетах і цілях в майбутньому з урахуванням обмеженості ресурсів. В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. Системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах перебувають на етапі становлення. У стратегії головний закон – це закон економії часу. Стратегія полягає в тому, щоб правильно вибрати свої пріоритети. В статті виділено глобальні тренди, які впливають та далі будуть впливати на стратегічне управління підприємствами. Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Авторами запропонована система стратегій. При розробці стратегії слід урахувати економічні фактори зовнішньої та внутрішньої середовища. В статті наведені практичні кроки з розроблення стратегії та основні етапи впровадження стратегії. Основними функціями системи управління при впровадженні стратегії є планування, мотивація, моніторинг і контроль, коригування.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, глобальные тренды, система стратегий, рынки, конкуренция.

УДК 338.242

Клочко В.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Труфанова Л.О.

студентка
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

The article discusses the concept of strategy, strategic management. Strategy is a guide to future priorities and goals, taking into account resource constraints. In Ukraine, the theory and practice of strategic management have not yet taken their proper place. Strategic management systems in domestic enterprises are in their infancy. In strategy, the main law is the law of time saving. The strategy is to choose the right priorities. You must always start with a search for competitive advantage. All resources should concentrate around competitive advantage. It is this competitive advantage that should ensure success. Or in external competition, or internal. The article highlights global trends that influence and will continue to influence the strategic management of enterprises. The following global trends should be highlighted: democratization and political disintegration is taking place in the world; globalization is increasing in the world; increased competition; changing the main branch of the world economy. The most popular model of competitive enterprise strategy is the concept of M. Porter. He singled out four alternative competitive strategies: price leadership, a differentiation strategy, a niche and low price strategy and a concentrated differentiation strategy. The authors proposed a system of strategies: global strategy; international strategy; national (state) strategy; national (sectoral) strategy; regional (general) strategy; regional (sectoral) strategy; enterprise strategy; division strategy. When developing a strategy, economic factors of the external and internal environment should be taken into account. The external environment includes natural, labor resources, production facilities and infrastructure, capital, scientific and technical achievements. The internal environment should include technical and scientific competitive advantages, workers, raw materials and components. The article presents practical steps for developing a strategy and the main stages of strategy implementation. The main stages of the strategy implementation: analysis of the existing strategy; resource analysis by time factor; organizational analysis of new strategies, tactics and policies; strategy implementation plan. The main functions of the management system in the implementation of the strategy is planning, motivation, monitoring and control, adjustment.

Key words: strategy, strategic management, global trends, system of strategies, markets, competition.

Постановка проблеми. Світова економічна криза, яка триває з 2008 року поставила перед підприємствами багато невирішених проблем. Серед найважливіших із них, це значне падіння попиту на продукцію та неспроможність менеджменту працювати в нових кризових умовах. В сучасному світі посилюється глобалізація, головною галуззю стає економіка знань. В умовах світової та вітчизняної кризи в економіці, відбувається підвищення конкурентної боротьби між підприємствами. Виграти конкурентну боротьбу можливо за рахунок впровадження стратегічного управління на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем стратегічного управління на підприємствах в умовах підвищення конкурентної боротьби в сучасних умовах отримало широке висвітлення у роботах таких учених, як Ансофф І., Томпсон А., Стрікланд А., Портер М., Хангер Дж., Уплен Т., Хігінс Д., Пономаренко В., Віннічук Ю., Шершньова З., Оборська С. та ін. Водночас залишається ще досить багато невирішених питань, які не дозволяють повною мірою впроваджувати стратегічне управління на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення знань щодо стратегії та стратегіч-

ного управління в сучасних умовах конкурентної боротьби на світових та вітчизняних ринках. Виділення глобальних трендів, які впливають, та далі будуть впливати на стратегічне управління підприємствами. Наведення практичних кроків та основних етапів з розробки і впровадження стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія – це управління результатом. Вона повинна бути орієнтована на кінцеві результати (на покращання якості життя).

Поняття «стратегія» (від грец. «strategia» – мистецтво ведення війни) трактують зокрема як: «визначення основних довгострокових цілей підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення» [1]. Стратегія – це «набір правил для прийняття рішень, котрими керується організація у своїй діяльності» [5]. Стратегія – це «створення унікальної і вигідної пропозиції, яка передбачає певний набір видів діяльності» [9].

В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не зайняли належного місця. У практиці сучасного господарювання лише 10 % підприємств повністю реалізують власну стратегію, 5 % розуміють стратегію та пов'язують її з власною діяльністю, 15 % підприємств витрачають на обговорення стратегії більш ніж годину на місяць [8].

Головне в стратегії – це її послідовна реалізація. У стратегії головний закон – це закон економії часу.

Стратегія полягає в тому, щоб правильно вибрати свої пріоритети. Відповідно до пріоритетів поставити цілі. Відповідно до цілей поставити завдання.

Починати потрібно завжди з пошуку конкурентної переваги. Всі ресурси повинні сконцентруватися навколо конкурентної переваги. Саме ця конкурентна перевага має забезпечити успіх. Або у зовнішній конкуренції, або у внутрішній.

«Менеджмент помер. Маркетинг помер. Стратегія померла», – сказав Кевін Робертс, керівник рекламного агентства Saatchi & Saatchi.

Щоб скласти наукове уявлення щодо сутності стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту первинної концепції стратегічного управління. Розробник цієї концепції І. Ансофф пов'язує її з двома протилежними типовими стилями поведінки підприємства: прирістним і підприємницьким. Прирістний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині підприємства, так і за її межами, а підприємницький стиль прагне безупинної зміни досягнутого стану підприємства [6].

Так, А. Томпсон та А. Стрікланд зазначають: «Серед всіх завдань економіки підприємства найважливіша – розробка довгострокової стратегії... Вдала стратегія та вміння її реалізація – найбільш вірні ознаки якісного управління діяльністю підприємства» [13, с. 34].

Стратегія розробляється в системі сил, які на неї впливають. Спочатку аналізуємо глобальні тенденції, потім аналізуємо існуючі прогнози (галузеві, регіональні), будемо свої специфічні прогнози, а потім аналізуємо середовище (внутрішнє і зовнішнє).

Стан сучасного світу визначається об'єктивними закономірностями.

Під час Другої світової війни, в Бреттон-Вудсі, в США, в 1944 році представники майбутніх переможців у війні, зібралися визначити, який світ буде після війни, як вони будуть взаємодіяти. Було прийнято рішення про створення Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світового банку (СБ), Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (англ. General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), з грудня 1994 року – Світової організації торгівлі (СОТ).

Глобальна інтеграція бізнесу почалася на рубежі ХХ-ХХІ століть, коли сучасні технології дозволили взаємодіяти в реальному часі незалежно від місця розташування. З'явилися нові інформаційні технології, що змінили світ. Інформаційно-технічна революція робить кордони невидимими.

Слід виділити наступні глобальні тренди, які впливають, та далі будуть впливати на стратегічне управління підприємствами:

1. Відбувається демократизація та політична дезінтеграція в світі. З'явилася велика кількість нових держав. Нації стали створювати свою державність. До перших членів ООН належать 49 держав, які підписали Статут ООН на конференції в Сан-Франциско 26 червня 1945 року. Сьогодні 193 держави є державами-членами ООН. Наприклад, після розпаду СРСР виділилося 15 нових країн, з Югославії – 7.

2. Посилюється глобалізація в світі. Незалежні країни стали інтегруватися між собою – відбувається створення регіональних блоків, наприклад, Європейський Союз (ЄС) – економічний та політичний союз 28 незалежних держав-членів, що розташовані в Європі; Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА) – угода між Канадою, Мексикою та США; Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН) – геополітична та економічна міжнародна організація, до якої входять 10 країн, розташованих в Південно-Східній Азії; Меркосур (Mercosur) – економічний союз держав у Південній Америці, за темпами розвитку переважає всі інші подібні об'єднання, до нього входять Аргентина, Бразилія, Парагвай, Уругвай та Венесуела, як асоційовані члени – Чилі, Болівія, Перу, Колумбія та Еквадор; Економічне співтовариство країн Західної Африки (ЕКОВАС) – регіональний союз країн Західної Африки, блок має власні колективні збройні сили ECOMOG. Спочатку почалося вільний рух через кордони

капіталу, матеріальних ресурсів, а потім і праці. Це впливає на технологію, транспорт, митницю. Наднаціональні структури раніше допомагали країнам, що розвиваються вирішувати внутрішні проблеми, а зараз допомагають вирішувати проблеми, які держава окремо вирішити не може, наприклад, проблеми прісної води.

3. Посилюється конкуренція. Виходячи із того, що наслідком посилення конкуренції є посиленні ролі якості, особливо, якості життя в цілому. Йде конкуренція за прямі іноземні інвестиції. Що потрібно іноземному інвестору? Потрібна економічна свобода, стабільність і захист власності. Головна стабілізуюча сила – середній клас. Для того, щоб середній клас себе почував в країні добре, потрібно підвищувати рівень життя.

4. Змінюється головна галузь світової економіки. В історії людства, спочатку домінувало сільське господарство, потім промисловість, в постіндустріальній фазі – сфера обслуговування. Зараз головною галуззю стає економіка знань. Економіка знань – економіка, в котрій більшу частину валового внутрішнього продукту (ВВП) забезпечено діяльністю з виробництва, обробки, зберігання і розповсюдження інформації і знань.

Що показала світова економічна криза ?

Чим більше країна або підприємство орієнтовано на продаж сировини, тим більше відчуває падіння в період кризи. Чим більше орієнтована на сучасні технології, тим краще виходить із кризи.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [14]. Стратегічне управління – це процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення [2]. Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням [3]. Стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [17].

Одним з класичних розумінь стратегічного мислення – на відміну від інших видів мислення – зроблено, на нашу думку, Кениши Омає: «Неважливо, наскільки важкою й безпрецедентною є проблема. Прорив до кращого з можливих її рішень досягається лише через сполучення раціонального аналізу конкретного об'єкта як певної існуючої природи речей і нової ідеальної моделі об'єкту як уявної реінтеграції усіх його різноманітних складових. Вийти на таке рішення можливо лише через використання сили нелінійного мислення. Це най-

більш ефективний підхід для стратега, націленого на успішну конкуренцію на арені ринку, як на полі битви» [10, с. 39].

Згідно із визначенням А. Томпсона та А. Стріклєнда «... кінцевий пункт циклу стратегії підприємства являє собою одночасно і початковий пункт нового циклу її розробки» [13, с. 50].

Циклічність процесу розробки стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох науковців. Тривалість цього циклу визначається ними терміном «стратегічний дрейф» («strategie drift»). За результатами їх дослідження цей стратегічний дрейф може тривати від 3-х до 15-20 років і певним чином визначається розміром компанії та рівнем стабільності факторів зовнішнього середовища [16, с. 8].

Ця характеристика процесного підходу до розробки стратегії підприємств базується на концепції «логічного інкременталізму» управління цим процесом, що запропонована американськими дослідниками Дж. Куїном та Дж. Войером. Сутність цієї концепції вони визначають наступним чином: «Неможливо об'єднати всі стратегічні рішення в єдину матрицю, яка б дозволила одночасно управляти багатьма різноманітними її складовими. Існують певні процесуальні обмеження, які потребують певного часу на усвідомлення того, що відбувається в середовищі, досягнення загальної згоди, доведення рішень до персоналу і т.д., тобто всі ці події мають відбуватись у певній логічній їх послідовності... Логіка підказує нам: необхідно, зберігаючи гнучкість, просуватися від загальних ідей до все більш конкретних положень і рішень. Це і є позиція «логічного інкременталізму». Покрововий рух передбачає свідомий, цілеспрямований, активний менеджмент, який дозволяє об'єднати окремі операції і зорієнтувати організацію на вирішення нових завдань» [9, с. 142].

На думку М. Портера [11], конкурентну стратегію можна уявити у вигляді «колеса», де віссю є цілі фірми, а спицями – конкурентні наміри і напрями діяльності фірми, які повинні виходити з центру (цілей).

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією.

Лідерство за ціною найчастіше потребує досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо.

Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером, ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи дифе-

ренціації: методи здійснення продажу або аквізиції (прямого продажу), основні характеристики товару, марка, форма тощо.

Диференціація рідко пов'язана з великою часткою ринку і здійснюється за рахунок гіршої цінової позиції.

Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента [8].

Викликає зацікавленість поділ конкурентних стратегій на цінові, стратегії якості, стратегії можливостей і стратегії новизни, які розглядаються стосовно трьох складових: товар, технологія і ринок.

Метою цінових стратегій є обґрунтування перспективної позиції менеджменту відносно обсягів продажу товарів, технологій, що використовуються, і ринків.

Основним критерієм цінових стратегій стає максимізація або економія грошових коштів. Стратегія якості націлена на оптимізацію співвідношення «ціна/якість» у товарному, технологічному і ринковому напрямках, що передбачають розширення асортиментного ряду, раціоналізацію робочих прийомів, удосконалення інструмента і оснащення, застосування прогресивних методів обслуговування.

Стратегія можливостей передбачає кооперацію в рамках транснаціональної корпорації, включення підприємства в систему взаємодії з ЄС. Мета стратегії новизни – впровадження радикальних змін у всі сфери діяльності, тобто розробка принципово нових, які не мають світових аналогів, товарів і технологій їх виготовлення, створення нових потреб, що раніше не існували, котрі забезпечили б лідерство на нових ринках [12].

Ми вважаємо доцільним таке визначення стратегії – це путівник по вивіренім пріоритетах і цілям в майбутньому із врахуванням обмеженості ресурсів.

Пропонуємо наступну систему стратегій, які вкладені одна в одну:

1. Глобальна стратегія.
2. Міжнародна стратегія.
3. Національна (державна) стратегія.
4. Національна (галузева) стратегія.
5. Регіональна (загальна) стратегія.
6. Регіональна (галузева) стратегія.
7. Стратегія підприємства.
8. Стратегія підрозділу.

Місце стратегії між прогнозуванням і плануванням. Стратеги не розробляють прогнози, вони їх використовують або уточнюють.

Стратегія починається з аналізу різних прогнозів, перш за все самих невідворотних (аналіз

довгострокових закономірностей технологічних та економічних).

Практичні кроки з розробки стратегії включають в себе:

1. Формулювання місії.
2. Розробка бачення.
3. Розробка мети та цільової програми.
4. Формулювання завдань.
5. Розробка проектів.
6. Проектне управління.
7. Вибір сценарію.
8. Прийнята стратегія.
9. Вибір тактики.
10. Реалізація стратегії.

При розробці стратегії підприємства існує декілька головних документів, які розробляє стратег: місія, бачення, сама стратегія.

Місія – аналіз цінностей, їх формулювання. Місія – це те, що робить об'єкт стратегування для суспільства. Це документ повністю відкритий і для зовнішнього, і для внутрішнього світу.

Бізнес Цензор [7] підготував рейтинг найбільших за виручкою компаній України. Він показує, що великі компанії з України не виробляють продукцію с високою доданою вартістю.

За курсом НБУ на момент складання рейтингу 2,8 трлн грн сукупного доходу двох сотень найбільших компаній України за 2017 рік – \$98 млрд. Для порівняння, виручка корпорації Samsung за аналогічний період становила \$225,2 млрд, а автомобілебудівного концерну Daimler AG (виробляє Mercedes-Benz) – 164,3 млрд євро.

Найбільшою компанією України є група НАК «Нафтогаз України», яка отримала 188 млрд. грн. доходу від видобутку, транспортування, зберігання та продажу газу. Ключові активи «Нафтогазу» – найбільша газовидобувна компанія країни «Укргазвидобування» та оператор газотранспортної системи (ГТС) «Укртрансгаз». Вони посіли третє та дев'яте місце в рейтингу.

На сайті НАК «Нафтогаз України» (<http://www.naftogaz.com>) записано, що місія компанії – бути двигуном модернізації та професіоналізму в енергетичному секторі України, інтегрованому з європейським ринком, забезпечуючи безпеку постачання енергії за конкурентними цінами, при цьому максимізуючи цінність національних ресурсів. Серед цінностей, яких дотримується компанія було виділені наступні: сміливість, відкритість, сумлінність, справедливість.

Друге місце в рейтингу ТОП 200 компаній України посіло ДП «Енергоринок» – 146,2 млрд грн. Це оператор розрахунків на енергетичному ринку. Дохід ДП – це обсяг виробленої в Україні електроенергії в грошовому еквіваленті. На сайті компанії (<http://www.er.gov.ua>) немає ні місії, ні бачення, ні стратегії.

«Укрзалізниця», з доходом 74 млрд грн, посіла четверте місце рейтингу. На сайті компанії

(<https://www.uz.gov.ua>) немає ні місії, ні бачення, ні стратегії.

В десятку найбільших компаній також потрапили три металургійних заводи: найбільший гірничо-металургійний комбінат країни – «Арселор Міттал Кривий Ріг», який належить міжнародній корпорації ArcelorMittal, «Азовсталь» та ММК імені Ілліча, які входять в компанію «Метінвест».

На сайті гірничо-металургійного комбінату «Арселор Міттал Кривий Ріг» (<https://ukraine.arcelormittal.com>) визначено, що стратегія корпоративної відповідальності сфокусована на чотирьох аспектах: інвестиції в наших працівників, виробництво безпечної екологічної сталі, розвиток місцевих громад і корпоративне управління.

Мережа дисконтних супер-маркетів «АТБ-маркет» посіла шосту сходинку. На сайті компанії (<https://www.atbmarket.com>) стратегія не представлена. Все, що можна віднести до неї, це один абзац – забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами та гарантувати якість товару за рахунок використання високоефективних технологій і етичного ведення роздрібного бізнесу.

Як свідчать дослідження [15] системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах перебувають лише на етапі становлення. Так, із 460 опитаних керівників великих українських підприємств, які констатували необхідність використання стратегічного управління, лише 23 обізнані з його особливостями й застосовують, 96 – підтвердили намір його використання за допомогою зовнішніх консультантів, решта ж – 341 керівник – вважаючи стратегії необхідними і ефективними, не мають наміру їх розробляти.

Тобто, українські великі компанії не мають стратегії. Тоді виникає питання, куди вони йдуть.

Наступний важливий документ – це бачення – документ, частково відкритий для зовнішнього світу. Бачення – філософія стратегії (зв'язок цінностей, інтересів і пріоритетів) – формуються пріоритети і аналізується їх забезпеченість конкурентними перевагами, також містяться принципи стратегії. Стратегія – секретний, закритий документ. Далі розробляється стратегічний план і стратегія виходу.

При розробці стратегії слід враховувати економічні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішнього середовища відносяться природні, трудові ресурси, виробничі потужності та інфраструктура, капітал, наукові та технічні досягнення. До внутрішнього середовища слід віднести технічні та наукові конкурентні переваги, працівники, сировина і комплектуючі.

Основні етапи впровадження стратегії:

1. Аналіз існуючої стратегії.
2. Аналіз ресурсів по фактору часу.

3. Організаційний аналіз прийнятих нових стратегій, тактики і політики.

4. План впровадження стратегії.

При впровадженні стратегії основними функціями системи управління є:

1. Стратегічне планування.
2. Стратегічна мотивація.
3. Стратегічний моніторинг і контроль.
4. Стратегічні коригування.

Висновки з проведеного дослідження. Виходячи із вищевикладеного ми приходимо до висновку, що стратегія – це путівник по вивіренім пріоритетам і цілям в майбутньому із врахуванням обмеженості ресурсів. Головне в стратегії – це її послідовна реалізація. У стратегії головний закон – це закон економії часу. При розробці стратегії слід враховувати економічні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.
2. Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1988.
3. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. Chicago: The Dryden Press, 1983.
4. Porter M. What is strategy? *Harvard Business Review* 74/6 (November-December): 61–78, 1996.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л.И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
7. Віннічук Ю. 200 найбільших компаній України 2017 року. Бизнес Цензор. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3084420/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2017_roku (дата звернення: 18.04.2019).
8. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2012. С. 55-60. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12-55-60.pdf> (дата звернення: 04.04.2019).
9. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 688 с.
10. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва: ИНФРА-М, 2000. 304 с.
11. Портер Майкл Э. Конкуренция. Москва: Вильямс, 2012. 608 с.
12. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, О.М. Ястремська та ін.; за ред. В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська. Харків, 2014. 451 с.
13. Томпсон А., Стрикленд Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: Вильямс, 2008. 928с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализа-

ции стратегии / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банк и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

15. Федин М. Вы готовы планировать стратегически? URL: <http://www.exmar.ru/articles/strategy>. (дата звернення: 06.04.2019).

16. Хангер Дж., Уплен Т. Основы стратегического менеджмента. Київ: ІІТІ-ДАНА, 2008. 319с.

17. Шершньова З.Є., Оборська С.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2000. 260 с.

REFERENCES:

1. Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises*. Cambridge: MIT Press. (in USA).

2. Hatten K.J., Hatten M.L. (1988) *Effective Strategic Management*, Englewood Cliffs. New York: Prentice-Hall. (in USA).

3. Higgins J.M. (1983) *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press. (in USA).

4. Porter M. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review* 74/6 (November-December): pp. 61–78.

5. Ansoff I. (1999) *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. St. Petersburg: Peter Com. (in Russian).

6. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. (eds. Evenko L. I.). Moscow: Economy (in Russian).

7. Vinnichuk Y. (2017) 200 naibilshykh kompanii Ukrainy 2017 roku [The 200 largest companies of Ukraine in 2017]. *Business Censor*. Available at: https://biz.censor.net.ua/resonance/3084420/200_nayiblishih_kompaniy_ukrani_2017_roku (accessed 18 April 2019).

8. Kubareva V.S. (2012) Sutnist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence of strategic management of the enterprise]. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. Available at:

<http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/12-55-60.pdf> (accessed 4 April 2019).

9. Mintzberg G., Quinn J., Goshal S. (2001) *Strategicheskiiy protsess* [Strategic process]. St. Petersburg: Peter. (in Russian).

10. Popov S.A. (2000) *Strategicheskoe upravlenie: 17-modul'naya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii»*. Modul' 4. [Strategic management: 17-modular program for managers "Managing the development of the organization." Module 4.]. Moscow: INFRA-M. (in Russian).

11. Porter M. (2012) *Konkurentsia* [Competition]. Moscow: Williams. (in Russian).

12. Ponomarenko V.S., Zolotarev A.M., Yastremskaya O.M. (2014) *Stratehichne upravlinnia orhanizatsiiny peretvorenniamy na promyslovykh pidpriemstvakh* [Strategic management of organizational transformations at industrial enterprises] (eds. Ponomarenko V.S., Yastremskaya O.M.). Kharkiv. (in Ukrainian).

13. Thompson A., Strickland D. (2008) *Strategicheskiiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Moscow: Williams. (in Russian).

14. Thompson A., Strickland D. (1998) *Strategicheskiiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing strategies]. (eds. Zaytseva L.G., Sokolova M.I.). Moscow: Banks and Exchange, UNITI. (in Russian).

15. Fedin M. (2019) Vy gotovy planirovat' strategicheskii? [Are you ready to plan strategically?]. *EXMAR*. Available at: <http://www.exmar.ru/articles/strategy>. (accessed 6 April 2019).

16. Hanger J., Uplen T. (2008) *Osnovy strategicheskogo menedzhmenta* [Fundamentals of strategic management]. Kyiv: IITI-DANA. (in Ukrainian).

17. Shershneva Z.E., Oborskaya S.Y. (2000) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kiev: KNEU. (in Ukrainian).

Klochko Vitaliy

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Kharkov Institute of Finance
Kiev National University of Trade and Economics

Trufanova Lily

Student

Kharkov Institute of Finance Kiev National University of Trade and Economics

STRATEGIC MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF COMPETITIVE MARKETS

The purpose of the article. The aim of the study is to summarize knowledge of strategy and strategic management in the current competitive environment in world and domestic markets.

Methodology. The authors used theoretical research methods.

Results. In the context of the global and domestic crisis in the economy, there is an increase in competitive struggle between enterprises. Winning competition is possible through the introduction of a strategic management system.

The article discusses the concept of strategy, strategic management. Strategy is a guide to future priorities and goals, taking into account resource constraints. In Ukraine, the theory and practice of strategic management have not yet taken their proper place. Strategic management systems in domestic enterprises are in their infancy. In strategy, the main law is the law of time saving. The strategy is to choose the right priorities. You must always start with a search for competitive advantage. All resources should concentrate around competitive advantage. It is this competitive advantage that should ensure success. Or in external competition, or internal.

The article highlights global trends that influence and will continue to influence the strategic management of enterprises. The following global trends should be highlighted: democratization and political disintegration is taking place in the world; globalization is increasing in the world; increased competition; changing the main branch of the world economy.

The most popular model of competitive enterprise strategy is the concept of M. Porter. He singled out four alternative competitive strategies: price leadership, a differentiation strategy, a niche and low price strategy and a concentrated differentiation strategy.

The author proposed a system of strategies: global strategy; international strategy; national (state) strategy; national (sectoral) strategy; regional (general) strategy; regional (sectoral) strategy; enterprise strategy; division strategy.

When developing a strategy, economic factors of the external and internal environment should be taken into account. The external environment includes natural, labor resources, production facilities and infrastructure, capital, scientific and technical achievements. The internal environment should include technical and scientific competitive advantages, workers, raw materials and components.

The article presents practical steps for developing a strategy and the main stages of strategy implementation. The main stages of the strategy implementation: analysis of the existing strategy; resource analysis by time factor; organizational analysis of new strategies, tactics and policies; strategy implementation plan. The main functions of the management system in the implementation of the strategy is planning, motivation, monitoring and control, adjustment.

Practical implications. The place of strategy is between forecasting and planning. Strategists do not develop forecasts, they use them or refine. The strategy begins with an analysis of various forecasts, especially the most inevitable (analysis of the long-term laws of technological and economic). Practical steps to develop a strategy include: formulating a mission; vision development; development of goals and target programs; task formulation; project development; project management; script selection; strategy adopted; the choice of tactics; implementation strategy. When developing an enterprise strategy, there are several main documents developed by the strategist: mission, vision, strategy itself.

Value/originality. Based on the above, we conclude that the strategy is a guide to verified priorities and goals in the future, given the limited resources. The main thing in the strategy is its consistent implementation. In strategy, the main law is the law of time saving. When developing a strategy, economic factors of the external and internal environment should be taken into account.