

БОНДАРЕНКО С.М., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

КАРНАУХ Ю.С.,
магістрантка кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах, які характеризуються високою динамікою технологічних змін, інформатизацією всіх сфер господарювання, загостренням конкурентної боротьби, змінюються акценти у формуванні підприємствами конкурентних переваг. Якщо раніше вони знаходились у сфері дії традиційних чинників – зниження собівартості продукції, розширення ринків збуту, то в даний час – значною мірою залежать від здатності підприємства розвивати потенціал формування «високих» чинників, перш за все, технологічного лідерства. Ускладнення формування конкурентних переваг вимагає від підприємств застосування стратегічного підходу, тобто розвивати потенціал формування конкурентних переваг шляхом розробки та реалізації конкурентних стратегій. Відповідно проблеми стратегічного управління конкурентними перевагами має велику актуальність та потребує системних досліджень та практичної імплементації в управлінські процеси.

Завданням даного дослідження є синтез існуючих теоретичних та практичних підходів до забезпечення розробки та реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг.

Основні положення щодо стратегічного управління конкурентними перевагами представлено в працях [1-7]. Успішна стратегія корпорації – це не проста сукупність розрізнених будівельних блоків, а ретельно сконструйована система взаємопов'язаних частин. В межах справжньої корпоративної стратегії всі елементи (ресурси, бізнес-одиниці та організація) знаходяться в стратегічній відповідності [7, с. 72].

Альтернативи загальних конкурентних стратегій, які пропонував М. Портер [5, с. 51-58], загальновідомі: найменші сукупні витрати, диференціація, зосередження. Однак базисні складові цих стратегій інтегрованими підприємствами вже досягнуті: максимально оптимізовані витрати, визначена оптимальна структура виробництва, сформовані ринки збуту тощо. Відповідно відбувається зміна змісту загальних стратегій підприємства.

Історичний аспект трансформації змісту стратегії корпорації викладено в роботі [6, с. 66–69]. Зміна умов господарювання зумовлює вдосконалення стратегії, а це, в свою чергу, потребує зміни структури – наголошено автором.

Узагальнивши сформульовані провідними вченими положення формування конкурентної стратегії доцільно здійснювати у розрізі постановки цілей щодо

всіх ключових аспектів діяльності, від функціонування яких залежить процес формування конкурентних переваг: персонал, інвестиції, інновації.

Вивчення досвіду провідних корпорацій світу, зокрема, компаній Volkswagen, Toyota, General Motors дозволило визнати ключовими факторами розвитку на даному етапі: забезпечення привабливості підприємства, як найкращого роботодавця; захист клімату та оточуючого середовища; економічна стабільність; врахування вимог споживачів; забезпечення ресурсоефективності виробництва та продукції. За кожним напрямом в процесі формування стратегії розробляються показники, які з одного боку відносяться до аналізу, а іншого – при їх вивченні у комплексі, відображають загальну стратегію розвитку підприємства. Основні цільові орієнтири забезпечення конкурентоспроможності стосуються: створення та поширення продукції з високими екологічними стандартами, використання відновлювальних джерел енергії; пропонування нових моделей за екологічними характеристиками повинна перевершувати попередні; лівову частку здійснюваних інвестицій спрямовувати на нові технології, покращені споживчі та екологічні якості продукції; реалізувати не лише програми з підвищення кваліфікації скільки щодо розвитку талантів у контексті забезпечення вимог сьогодення та викликів майбутнього.

Тобто досвід зарубіжних корпорацій свідчить про те, що формування конкурентних переваг потребує комплексного розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний потенціал – це здатність господарської системи використовувати ресурси та зовнішні можливості для досягнення стратегічної мети [4]. До принципових положень, які обумовлюють реальну оцінку економічного потенціалу з позицій прийняття управлінських рішень в роботі Васильківського Д.М. [1] віднесено:

– системність, яка свідчить про необхідність врахування в ході аналізу взаємозалежності та взаємовпливу елементів господарської системи в русі для досягнення стратегічної мети;

– збалансованість складових потенціалу, що забезпечує ефективність використання всіх наявних ресурсів.

Проведені дослідження дають можливість автору виокремити наступні особливості формування конкурентних стратегій діяльності корпоративних структур на сучасному етапі їх розвитку.

1. Процес розробки стратегії носить багаторівневий характер, а отже виникає потреба в розробці стратегічного набору та у формуванні структурованої економічної інформації.

2. Конкурентна стратегія в сучасних умовах повинна являти собою не лише сукупність цілей та перспектив, принципів поведінки та положень, а й перелік стратегічних документів, зміст яких дає можливість забезпечити комплексність та системність процесу реалізації стратегій.

Список використаних джерел:

1. Васильківський Д. М. Формування стратегічних рішень щодо управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 4 (130). С. 162–167.
2. Касич А. О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 3(117). С. 243–250.
3. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
4. Кубиній Н. Ю., Завадяк Р. І., Федорович О. А. Стратегічний аналіз та його місце в системі управління. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008_26/statti/1_4.htm
5. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
6. Burgelman Robert, A. and Doz, Yves L. (2001) The Power of Strategic Integration Management Review. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-strategic-integration>
7. Cohen, Morris A. Lee, Hau L. (1988). Strategic Analysis of Integrated Production-Distribution Systems: Models and Methods. *Operations Research* Vol. 36, No. 2, *Operations Research in Manufacturing* (Mar. – Apr.), pp. 216–228.

БРЕУС С.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

ЧЕЧІЛЬ Ю.О., магістрант кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

СУЧАСНІ АНАЛІТИЧНІ ІНДИКАТОРИ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Потреба у використанні ефективних методів оцінки своєї діяльності у підприємств США з'явилася на початку 1920-х років. Дані методи почали активно застосовувати підприємства і в інших країнах, оскільки вони стали досить простими в розрахунку. Що ж стосується вітчизняних підприємств, то тут ситуація дещо інша. Потреба у використанні нових методів аналізу з'явилася лише кілька десятиліття тому. Це сталося внаслідок змін умов господарювання, а також значної трансформації вітчизняної економіки.

Опрацювання наукових джерел [1-6] дозволяє констатувати застосування цілої низки показників, що характеризують результативність та прибутковість діяльності корпорацій, зокрема, EBITDA, EPS, TSR, EVA, ROA, ROE, ROI.