

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT OF FORMATION COMPETITIVENESS ENTERPRISE

Актуальною проблемою сучасної української теорії та практики менеджменту є формування конкурентоспроможності підприємства, а також управління нею. Конкурентоспроможність підприємства демонструє його здатність боротися та виживати в умовах висококонкурентного ринку, тому перед кожним підприємцем постає питання про те, як ефективно управляти власним бізнесом, щоби досягти високого рівня конкурентоспроможності. Для цього підприємствам варто розробляти певну стратегію, тобто активно використовувати стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. У статті розкрито сутність поняття «стратегічне управління», обґрунтовано необхідність використання принципів стратегічного управління як інструмента формування конкурентоспроможності підприємства, розглянуто ключові етапи процесу стратегічного менеджменту та основні конкурентні стратегії підприємства. Викладений у статті матеріал дасть змогу усвідомити значущість стратегічного управління та допоможе менеджерам підприємства правильно з наукових позицій сформулювати портфель конкурентних стратегій.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентні переваги, конкурентні стратегії.

Актуальной проблемой современной украинской теории и практики менеджмента

является формирование конкурентоспособности предприятия, а также управление ею. Конкурентоспособность предприятия демонстрирует его способность бороться и выживать в условиях высоко конкурентного рынка, поэтому перед каждым предпринимателем возникает вопрос о том, как эффективно управлять собственным бизнесом, чтобы достичь высокого уровня конкурентоспособности. Для этого предприятиям стоит разрабатывать определенную стратегию, то есть активно использовать стратегическое управление как инструмент формирования конкурентоспособности предприятия. В статье раскрыта сущность понятия «стратегическое управление», обоснована необходимость использования принципов стратегического управления как инструмента формирования конкурентоспособности предприятия, рассмотрены ключевые этапы процесса стратегического менеджмента и основные конкурентные стратегии предприятия. Изложенный в статье материал позволит осознать значимость стратегического управления и поможет менеджерам предприятия правильно с научных позиций сформулировать портфель конкурентных стратегий.

Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентоспособность предприятия, управление конкурентоспособностью предприятия, конкурентные преимущества, конкурентные стратегии.

УДК 65.012.32.009.12

Сахно І.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та військового господарства
Національна академія
Національної гвардії України
Сахненко О.І.
старший викладач кафедри менеджменту та військового господарства
Національна академія
Національної гвардії України

The actual problem of modern Ukrainian theory and practice of management is the formation of enterprise competitiveness and its management. The competitiveness of the enterprise shows its ability to fight and survive in a highly competitive market. Therefore before every entrepreneur a question arises how to effectively manage their own business in order to achieve a correspondingly high level of competitiveness. To do these enterprises should develop a specific management strategy, that is, actively use strategic management as a tool to shape the competitiveness of an enterprise. The article reveals the essence of the concept of "strategic management"; the necessity of using the principles of strategic management as a tool for the formation of enterprise competitiveness has been substantiated; considered the key stages of the strategic management process and the main competitive strategies of the enterprise, formulated a conceptual approach to the implementation of the administrative functions in practice. The levels of the management process of enterprise competitiveness are analyzed; a distinction is drawn between long-term and strategic planning. The stages of the strategic management process are described, such as strategic analysis, strategic choice and implementation of strategies. The article offers a variant of stage-by-stage formation and realization of competitive strategy, which suits features of element division, envisages application of specific procedures and methodical substantiation and explains the system of selection of strategic behavior of a company in a competitive environment. It describes typical strategies of achievement of competitive advantages of companies. The article systematized the instrumental, which is used in the process of formation of the competitive strategy of the enterprise, proposed to adapt the formed strategic set to the new conditions. The material presented in the article will make it possible to realize the significance of strategic management and will help the company's managers to form a portfolio of competitive strategies from a scientific point of view.

Key words: strategic management, enterprise competitiveness, enterprise competitiveness management, competitive advantage, competitive strategy.

Постановка проблеми. Міжнародна конкуренція, глобалізація економіки, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок зумовлюють необхідність глибокого вивчення теоретичних та практичних аспектів формування й підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також зараховують проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання й розвиток підприємств у ринковому середовищі. Лише кон-

курентоспроможні підприємства здатні виробляти продукцію високої якості та успішно конкурувати з іноземними товаровиробниками як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема конкурентоспроможності за своїм змістом є фундаментальною, тому пошук шляхів її вирішення розкривається в працях багатьох видатних дослідників. Наукові основи конкуренції та конкурентоспроможності були закладені такими зарубіжними вченими, як Л. Ерхард, М. Портер,

Дж.В. Робінсон, А. Сміт, Ф.А. Хайєк, Е.Х. Чемберлін, Й.А. Шумпетер. В подальшому фундаментальні праці з теорії конкурентоспроможності були розширені та поглиблені іншими науковцями залежно від вибраного ними об'єкта дослідження (продукції, підприємства, галузі, країни тощо).

Серед зарубіжних та вітчизняних науковців проблему розвитку стратегічного управління активно досліджували І. Ансофф, М.Х. Мексон, А.А. Томсон, А. Дж. Стрікланд, К. Хофер, Дж. Пірс, Р. Робінсон, Д. Шендел, К. Хаттен, З.Є. Шершньова, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, А.П. Міщенко, В.В. Пастухова та інші вчені. Питанням стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства приділяється значна увага в дослідженнях В.М. Борисенка, А.Е. Воронкової, Л.Є. Довганя, І.З. Должанського, Л.І. Донецька, Т.О. Загорної, О.І. Ковтуна, М.І. Круглова, Б.М. Мізюка, В.Д. Немцова, Р.А. Фатхутдінова.

Невирішеність частини методологічних та прикладних аспектів формування конкурентоспроможності підприємства та управління нею потребує здійснення додаткових досліджень у цій сфері.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження стратегічного управління задля формування та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі економічного розвитку постає нагальна необхідність системного підходу до формування конкурентоспроможності підприємства, що пояснюється великою кількістю чинників, які впливають на конкурентоспроможність, серед яких можна виділити рівень розвитку інноваційної діяльності підприємства, рівень продуктивності праці, ресурсний потенціал підприємства, здатність пристосовуватися до постійно змінюваних вимог ринку та швидко реагувати на них, економічну політику держави, стратегію, менеджмент підприємства, корпоративну культуру тощо.

На нашу думку, всю сукупність чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємств, можна умовно об'єднати у дві групи, а саме зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники виникають та діють поза підприємством і не є сферою безпосереднього впливу з боку останнього. Внутрішні, навпаки, виникають усередині підприємства та повністю залежать від механізмів його діяльності. Сукупна дія вище перерахованих чинників зумовлює необхідність комплексного управління ними та виокремлення ефективних інструментів формування конкурентоспроможності підприємства. Одним з таких інструментів є стратегічне управління.

В умовах швидкозмінного малопередбачуваного зовнішнього середовища успішне функціонування протягом тривалого періоду може бути забезпечене лише за допомогою підходів страте-

гічного менеджменту. Існує велика кількість визначень поняття «стратегічне управління», наведених у працях вітчизняних та зарубіжних учених.

Дж. Пірс та Р. Робінсон визначають стратегічне управління як «набір рішень і дій з формулювання й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації» [1, с. 6].

Стратегічне управління є процесом, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з огляду на всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються та змінюються [2, с. 43-45].

Стратегічне управління – це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [3, с. 16]. Це процес визначення та досягнення поставлених цілей за допомогою постійного балансування між потребами та можливостями організації та оточуючого середовища [4, с. 217].

Згідно з Т.М. Ковальчук, сучасна концепція стратегічного менеджменту – це концепція ефективного управління підприємством, яка здатна забезпечити його довгострокове існування за умов динамічного зовнішнього середовища та невизначеності майбутнього [5, с. 14].

Експерти стверджують, що українська економіка перейшла до тієї стадії, коли відсутність стратегічного планування гальмує розвиток підприємств. Наявність у них розробленої стратегії дасть змогу під час адаптації до змінного середовища дотримуватися вибраної мети та місії підприємства, що буде націлювати його на правильний розвиток. Необхідність функціонування на засадах стратегічного менеджменту обумовлюється також інтеграційними процесами, що відбуваються у вітчизняній економіці. За допомогою стратегічного менеджменту об'єднана структура набуває єдиного напрямку [6, с. 7-8].

На підприємстві майже кожного дня проходять невеликі зміни на різних рівнях управління, і в певні періоди функціонування підприємства звичними методами управління ситуацію виправити неможливо. Необхідним стає більш ефективний та потужний інструмент, яким є стратегічний менеджмент. Згідно з І. Ансоффом [7, с. 36], фокусувати свою увагу на вирішенні поточних питань припустимо менеджерам лише ефективно працюючих підприємств, попит на продукцію яких зростає, а технології залишаються стабільними. Якщо зовнішнє середовище є швидкозмінним та нестійким, підприємство не може собі дозволити вирішувати

виключно оперативні питання. Постійна ефективна робота підприємства неможлива, якщо його керівництво не приділяє особливої уваги постановці та вирішенню стратегічних завдань.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації шляхом розроблення відповідних стратегій дає змогу стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється в принципах стратегічного управління, яким є теоретичний фундамент, на базі якого формуються його основні характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, а також норми поведінки організації загалом та її членів зокрема, якими керуються власники та менеджери у процесі розроблення та реалізації стратегічних рішень. До засад стратегічного управління належать цілеспрямованість; безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління; системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом; наявність необхідної послідовності етапів; циклічність; унікальність систем стратегічного управління на конкретних підприємствах; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей; гнучка адекватність систем стратегічного управління до змін та умов функціонування організації; результативність та ефективність [8, с. 97].

Слід зазначити, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виділення стратегічного, поточного й оперативного рівнів. На кожному рівні управління розробляються відповідні плани, а саме стратегічні, поточні й оперативні. Оперативні плани включають планові управлінські рішення, строк дії яких обмежується днем, тижнем, декадою, місяцем; поточні – кварталом, роком; стратегічні – п'ять і більше років. Призначення оперативного управління полягає в досягненні конкретних тактичних цілей з використанням вже наявної стратегічної позиції організації. Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства та утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність організації в мінливих умовах [9, с. 96].

Крім того, необхідно розрізняти звичне довгострокове та стратегічне планування. Довгострокове планування пов'язане лише з певними часовими рамками (п'ять і більше років) та безпосередньо не спрямоване на зміну ринкової поведінки підприємства. Стратегічне планування й управління прямо не пов'язані з часовими обмеженнями, проте орієнтовані на виділення найбільш важливих для підприємства подій, що приводять до зміни асортименту продукції та масштабів виробництва, їх прогнозування та оці-

нювання можливих наслідків. В.Л. Дікань вважає, що стратегічне планування є процесом визначення цілей підприємства та їх змін, ресурсів, необхідних для їх досягнення, а також політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів [10, с. 238-239].

Концепція стратегічного планування є об'єктом щонайбільшої критики. Багато економістів скептично висловлюються щодо корисності розроблення стратегії, її чіткого планування. Вони стверджують, що стратегія на 60% складається з удачі й лише на 40% – з ідеї. Так, роль удачі важлива, її не потрібно заперечувати. Проте досвід показує, що здебільшого успіху досягають ті, хто приймає рішення, спираючись на механізм дії економічних законів, хто розробляє перспективні стратегічні плани.

Опоненти стратегічного планування дискутують щодо корисності розроблення стратегічних планів та наводять низку таких цілком справедливих аргументів, як відмінність здобутих результатів від позицій розроблених стратегічних планів та незастосування багатьма підприємницькими структурами, що успішно працюють, стратегічного менеджменту. Абсолютно не погодитися з такими аргументами не можна. Справді, більшість зарубіжних та вітчизняних підприємств, що успішно працюють, не розробляють стратегічних планів, діючи, керуючись інтуїцією вищих менеджерів. Проте не можна однозначно говорити про відсутність стратегічного планування на таких підприємствах. Підприємець може не розробляти стратегію на папері, проте він керується нею у своїх думках, хоча далеко не всі це усвідомлюють.

Прихильники концепції стратегічного планування відхиляють докази, вважаючи, що головними причинами відсутності спрацювання цієї управлінської методики є її неправильне застосування, відсутність контролю за реалізацією стратегій, помилкове очікування швидких результатів. До того ж практика доводить, що в умовах глобалізації економіки, постійних змін та розвитку зовнішнього оточення успішно функціонувати, використовуючи старі управлінські методики, неможливо. Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці, викликають необхідність застосування нових моделей управління [9, с. 95].

Процес стратегічного менеджменту як важливий інструмент формування конкурентоспроможності підприємства передбачає три ключових етапи, а саме стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація стратегії. Кожен етап включає низку складових компонентів. Так, стратегічний аналіз охоплює формулювання місії підприємства, визначення мети діяльності, оцінювання й аналізування зовнішнього середовища, аудит внутрішнього середовища; стратегічний вибір передбачає формування та аналізування стратегічних альтернатив, вибір стратегій; третій

етап включає реалізацію стратегій, їх контролювання та оцінювання. Зазначені складові формують замкнений цикл стратегічного менеджменту. Практики стратегічного менеджменту вказують на те, що цей процес не має етапу закінчення. Стратегічне управління на підприємстві є низкою послідовних взаємопов'язаних етапів, на кожному з яких рішення приймається на основі попереднього. Швидкозмінність зовнішнього середовища створює необхідність адаптації розроблених стратегій до нових умов, що передбачає перегляд і уточнення місії та цілей підприємства послідовно за компонентами стратегічного менеджменту.

Парадигма стратегічного менеджменту полягає в управлінні розробленням та реалізацією стратегій підприємства. Немає єдиної стратегії та єдиного універсального методу щодо стратегічного управління для всіх суб'єктів господарювання. Кожна компанія є унікальною, тому процес розроблення стратегії для кожного є унікальним.

Розглядаючи стратегію підприємства, зазначимо, що це є узагальненою моделлю дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; системою правил та способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства. Стратегія підприємства відрізняється від плану підприємства тим, що її розробляють в умовах невизначеності зовнішнього середовища, коли головна мета підприємства та її складові не можуть бути визначені з достатньою для практики достовірністю, що унеможливорює вироблення конкретних завдань для підрозділів підприємства.

Загалом стратегія є розгорнутою концепцією того, як необхідно використовувати ресурси для досягнення цілей [11, с. 57].

В літературі, присвяченій стратегічному плануванню, розкриваються підходи до вибору підприємством певного виду стратегій з наявних альтернатив. Здебільшого розглядається вибір єдиної стратегії. На нашу думку, підприємство не може успішно функціонувати, спираючись лише на одну стратегію. Необхідним є формування стратегічного набору, що складається з множини стратегій, які діють комплексно, системно, справляють мультиплікативний вплив на економічний суб'єкт.

Бажано оцінювати й вибирати певну стратегію стосовно конкретного виду продукції чи господарського підрозділу, що виступають на підприємстві об'єктами стратегічного планування та визнаються стратегічною господарською одиницею. Шляхом комплексного системного поєднання стратегій усіх стратегічних господарських одиниць підприємства відбувається формування його стратегічного набору. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляє підприємство на певний відрізок часу, а також відбиває специфіку

функціонування та розвитку підприємства, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Єдиного стратегічного набору для всіх підприємств не може бути. Кожне підприємство, навіть підприємства однієї галузі, є унікальним, оскільки залежить від позицій на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, особливостей продукції, що виробляється, стану економіки, соціального середовища та багатьох інших факторів. Кожне підприємство повинне мати свій стратегічний набір, який буде відрізнятися від стратегічного набору іншого суб'єкта, хоча умови їх функціонування можуть бути схожими. Навіть незначні відмінності окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ економічних суб'єктів створюють необхідність побудови індивідуального стратегічного набору.

Стратегічний набір складають такі основні групи стратегій, як загальні стратегії, конкурентні стратегії, продуктово-товарні стратегії, функціональні стратегії, ресурсні стратегії. Кожна група має свою множинну систему стратегій. Так, група загальних стратегій включає стратегію стабільності, зростання та скорочення. Група конкурентних стратегій передбачає стратегії формування конкурентних переваг, стратегії конкурентної поведінки (лідера, атаки лідера, переслідування лідера, представників ринкових ніш). Група функціональних стратегій охоплює стратегії розвитку науково-дослідних та дослідницько-конструкторських робіт, виробничі, маркетингові, фінансові стратегії, стратегії управління персоналом, стратегії матеріально-технічного забезпечення [9, с. 101].

С.М. Клименко вважає, що складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, на основі яких потім буде сформовано стратегічний набір, є такі стратегії:

- 1) товарно-ринкова (номенклатура й асортимент продукції, ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення);
- 2) ресурсно-ринкова (обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів);
- 3) технологічна (характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви);
- 4) інтеграційна (вертикальна, горизонтальна та діагональна інтеграції);
- 5) інвестиційно-фінансова (залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів);
- 6) соціальна (чисельність, взаємозамінність та диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу);
- 7) управлінська (тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо) [12].

На базі сукупності наведених вище стратегій відбувається формування індивідуального стратегічного набору. Кожна запропонована стратегія має бути оцінена щодо її прийнятності, ринкової доцільності та комерційної життєздатності. На основі сформованого стратегічного набору обґрунтовують основні напрями дій підприємства на перспективу. На їх підставі розробляють програму дій та плани на короткостроковий період, які вже містять деталі. Недоцільно розробляти детальні плани строком більше як на рік. Це значно спростить процедуру адаптації розроблених планів та сформульованих стратегій до змін зовнішнього середовища, зменшить обсяг організаційної роботи.

Найскладнішим процесом стратегічного управління є реалізація стратегії. З якісно розроблених стратегій ефективно реалізується лише менше 10%. Загалом успішній реалізації стратегії заважають страх і бажання уникнути відповідальності; вплив стресових і форс-мажорних обставин; відсутність лідерства; недостатня мотивація менеджменту; неправильне оцінювання поточної ситуації; заміна понять стратегії, тактики, процесів та процедур; недостатня лояльність і залучення персоналу; непослідовність дій власників та менеджерів.

Реалізовану стратегію необхідно вчасно оцінити та проконтролювати. Стратегічний контроль є двохетапним процесом. На першому етапі відстежують реалізовані стратегії як моделі напрямів руху, щоб оцінити роботу задуманих стратегій, а також тих, що виникли спонтанно. На другому етапі розглядається ефективність реалізованих стратегій для підприємства [13, с. 312]. Так, стратегія є ефективною, якщо вона досягла мети, і надійною, якщо здійснювалась послідовно. Простим та чітким методом діагностики ефективності й правильності розробленої стратегії є застосування під час стратегічного аналізу матриці «два на два», яка залежно від відповіді (так чи ні) на два питання («Чи успішно реалізовано задуману стратегію?», «Чи стала реалізована стратегія успішною?») пропонує такі варіанти розвитку подій, як розрахований успіх, провал розрахунків, нерозрахований успіх, повний провал.

Необхідність контролю реалізації стратегії зумовлена не тільки ймовірністю допущення помилок під час розроблення чи планування стратегії, але й постійними змінами у зовнішньому середовищі. Прагнення досягнення поставлених цілей викликає необхідність адаптації змісту сформульованого стратегічного набору до нових умов [14, с. 314]. Зміст адаптації стратегічних та поточних планів полягає в повторному русі ланцюгом етапів стратегічного менеджменту. Для зменшення обсягу та глибини коригувань і формулювання стратегічного набору найбільш оптимальних стратегій доцільно ще під час розроблення стратегічного плану підприємства хоча би двічі пройтися за

ланцюгом від визначення місії до формулювання стратегічних завдань.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, стратегічне управління є важливим інструментом формування конкурентоспроможності підприємства. Втрата частиною підприємств своїх конкурентних позицій свідчить про брак у них досвіду формування конкурентних стратегій або навіть про нехтування перевагами та можливостями стратегічного менеджменту. Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг та утвердження ефективної стратегічної позиції підприємства, що в майбутньому забезпечить стійку життєздатність організації в постійно змінюваних умовах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Pearce J.A., Robinson R.B. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
2. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ : Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
4. Свірідова С.С., Стойловська О.М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Т. 3. № 3. С. 216-218.
5. Ковальчук Т.М. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2015. 424 с.
6. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнек А.Г., Позднякова Л.А. Стратегія підприємства и стратегический менеджмент. Харьков : Олант, 2002. 416 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1993. 519 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Ульяновченко О.В. Євчук Л.А., Гуторова І.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування : монографія. Харків : Віровець А.П. «Апостроф», 2011. 340 с.
10. Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий : монография. Харьков : Основа, 1997. 345 с.
11. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 864 с.
12. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
13. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К.М. Сисоева. Київ : вид-во Олексія Капусты, 2008. 412 с.

REFERENCES:

1. Pearce J.A., Robinson R.B. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.

2. Nemtsov V.D., Dovhan L.Ye. (2002) *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv : Ekspres-Polihraf (in Ukrainian).
3. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2004) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic management of the enterprise]. K. : Tsentri navchalnoi literatury (in Ukrainian).
4. Sviridova S.S., Stoilovska O.M. (2014) *Stratehichne upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Strategic management as a factor of competitiveness enterprises]. *Visnik Chmel'nitskogo natsionalnogo universitetu*, vol. 3, no. 3, pp. 216-218 (in Ukrainian).
5. Kovalchuk T.M. (2015) *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Chernivtsi : Chernivetskyi natsionalnyi universytet (in Ukrainian).
6. Sobolev Yu.V., Dikan' V.L., Deynek A.G., Pozdnyakova L.A. (2002) *Strategiya predpriyatiya i strategicheskii menedzhment* [Enterprise strategy and strategic management]. Khar'kov : Olant (in Russian).
7. Ansoff I. (1993) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow : Ekonomika (in Russian).
8. Shershnova Z.Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).
9. Ulianchenko O.V., Yevchuk L.A., Hutorova I.V. (2011) *Konkurentospromozhnist siiskohospodarskykh pidpriemstv ta stratehichni aspekty yii formuvannia* [Competitiveness of agricultural enterprises and strategic aspects of its formation]. Kharkiv : Apostrof (in Ukrainian).
10. Dikan' V.L. (1997) *Reformirovanie ekonomiki Ukrainy i konkurentoustoychivost' predpriyatiy* [Reforming the economy of Ukraine and the competitiveness of enterprises: monographs]. Khar'kov : Osnova (in Russian).
11. O'Shonessi Dzh. (2001) *Konkurentnyy marketing: strategicheskii podkhod* [Competitive marketing: a strategic approach]. SPb. : Piter (in Russian).
12. Klymenko S.M., Dubrova O.S., Barabas D.O., Omelianenko T.V., Vakulenko A.V. (2006) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Competitiveness of enterprise management]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).
13. Mintsberh H. (2008) *Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia* [Rise and fall of strategic planning]. Kyiv : Oleksii Kapusta (in Ukrainian).

Sakhno IrynaCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management and Military Economy
National Academy of the National Guard of Ukraine**Sakhnenko Oksana**Senior Instructor at Department of Management and Military Economy
National Academy of the National Guard of Ukraine**STRATEGIC MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT OF FORMATION COMPETITIVENESS ENTERPRISE**

The urgency of the problem. At the present stage of economic development there is an urgent need for a systematic approach to the formation and improvement of enterprise competitiveness, because of the large number of factors that affect competitiveness. Management system of company covers all competitive activities associated with the creation of competitive advantage and services. However, competitive advantages are increasingly covering system properties that are important to customers and designed to meet the individual, not the internal needs of the company. Therefore, strategy formation is a prerequisite for effective use of the opportunities and benefits of the company based on its position in the industry. Thus, implementation of the approaches principles of strategic management will help the company be more competitive in today's environment.

The purpose of the article. The aim of research-rationale for implementing the approaches and principles of strategic management to formation and enhance the competitiveness of domestic enterprises.

Methodology. To complete the tasks, the following scientific methods are used in the article: structurally logical analysis (when creating the logic and structure of the article); the method of detailing and synthesis to study the subject of research and the relationship of its component parts; dialectical (when generalizing theoretical and methodical principles related to the components that provide the enterprise competitiveness); monographic (at visual views containing the studied problems, domestic and foreign experience); comparison and detailing (for the analysis and evaluation of organizationally-economical components of the enterprises competitiveness).

Results. The article proposed the essence of the concept of "strategic management" is revealed. The necessity of wide application of strategic management as an important tool of formation of enterprise competitiveness in the modern conditions. The levels of the management process of enterprise competitiveness are analyzed; a distinction is drawn between long-term and strategic planning. The stages of the strategic management process are described, such as strategic analysis, strategic choice and implementation of strategies.

Strategy is a system of rules and ways to implement the strategic concept of enterprise development. In the literature, in most cases, an enterprise considers the choice of one strategy. An enterprise cannot work effectively if it has one strategy.

An enterprise cannot work effectively if it has one strategy. It is necessary to form a strategic set, that is, a portfolio of strategies. The strategic set includes such basic groups of strategies: community strategies, competitive strategies, product and product strategies, functional and resource strategies. Each strategy should have its own assessment in terms of expediency, applicability and effectiveness.

The article offers a variant of stage-by-stage formation and realization of competitive strategy, which suits features of element division, envisages application of specific procedures and methodical substantiation and explains the system of selection of strategic behavior of a company in a competitive environment. It describes typical strategies of achievement of competitive advantages of companies.

Practical implications. The presented in the article material will make it possible to realize the importance of strategic management and will help the company's managers to form a portfolio of competitive strategies correctly and from scientific perspectives.