

## **ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

**Павленчик Н. Ф., Горбонос Ф. В., Павленчик А. А., Скриньковський Р. М.**

### **1. Вступ**

В ринкових умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою зумовлюється їх фінансово-економічними перспективами, рентабельністю та конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства реалізувати такі товари чи послуги, споживча привабливість яких є вищою за аналогічні, що пропонуються конкурентами. Відтак, стратегія подальшого існування та розвитку підприємства має бути зорієнтованою на зниження індивідуальних затрат та збільшення обсягів виробництва якісної продукції. Лише продукція високої якості користуватиметься попитом, що в кінцевому результаті зумовить зростання прибутковості і формуватиме конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне планування, як чинник підвищення конкурентоспроможності, відображає організований механізм управління змінами в організації виробництва та праці на підприємстві. А також, формування єдиного спільного бачення його економічного майбутнього й розвитку, гармонійний процес визначення проблем та погодження реалістичних цілей та завдань щодо їх вирішення. Воно є тим потужним інструментом, що має позитивний вплив на виробничий та організаційний мікроклімат підприємства, його конкурентне становище на ринку.

Визначення економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні поставлених довгострокових цілей, підвищення його конкурентоспроможності на основі обраної стратегії, зумовлює актуальність проблеми умілого використання положень та засад стратегічного планування.

### **2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит**

*Об'єктом дослідження є економічні процеси, які забезпечують створення належних умов формування конкурентоспроможності підприємства на засадах стратегічного планування.*

Стратегія розвитку передбачає концентрацію зусиль на досягненні виробничих завдань в найкоротший термін, з мінімальними витратами та найефективніше для підприємства. Відповідно, виробництво конкурентоспроможної продукції, яка саме і формує конкурентоспроможність підприємства, залежить від:

- використання інноваційних методів та підходів при складанні стратегічних планів розвитку;
- уміння головного менеджера застосувати професійні компетенції при визначенні альтернативних шляхів мінімізації ризиків ринкового середовища;
- та покращення конкурентних переваг підприємства.

Найбільш проблемними моментами при формуванні конкурентоспроможності є формулювання її критеріїв з позиції сильних і слабких сторін потенціалу підприємства, а також можливостей і загроз, які воно може мати в зовнішньому середовищі. А також, труднощі дослідження рівня негативного впливу зовнішніх чинників конкурентоспроможності об'єктивного характеру.

### **3. Мета та задачі дослідження**

*Метою роботи* є дослідження та обґрунтування організаційно-економічних засад стратегічного планування, як внутрішнього чинника формування конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Визначити економічну природу конкуренції, як економічного явища.
2. Дослідити поняття конкурентоспроможності підприємства.
3. Обґрунтувати стратегічне планування, як один із засобів формування конкурентоспроможності.
4. Побудувати модель впливу стратегічного планування на рівень формування конкурентоспроможності підприємства.
5. Виділити компетенції головного менеджера, які безпосередньо впливають на ефективність формування стратегічного плану.

### **4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

В науковій літературі існують різні методичні підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємства та визначення чинників, що впливають на її формування. Проте, їх дослідження, в основному, були направлені на визначення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх конкурентних переваг, які визначалися рівнем забезпечення ресурсами та вмінням їх використовувати. Так, представниками теорії цінової конкуренції є автори робіт [1, 2], які в підґрунтя даного визначення закладали, в основному, фактори виробництва, його масштаби та технології. Однак, при такому підході не достатньо уваги приділялося кінцевому результату взаємодії зазначених чинників, а саме виробництву високоякісної продукції, а також впливу управлінського чинника.

Цікавим є підхід, представлений у роботі [3], де автор трактує конкурентоспроможність одночасно як результат конкурентної боротьби, так і як основу розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому. При цьому автор акцентує увагу на важливості перемоги в економічній боротьбі, оскільки саме це дасть можливість функціонувати і розвиватися.

Оригінальним є методичний підхід, представлений в роботах [4, 5]. Автори зазначених праць розглядають конкурентоспроможність, як переважаючу властивість товару або суб'єктів перед аналогічними на ринку. Згідно такого твердження, конкурувати суб'єктам своїми товарами або послугами можна лише на етапі товарно-грошового обміну, при чому не береться до уваги сам процес їх виробництва.

Дещо об'ємним і багатогранним є трактування конкурентоспроможності підприємства у праці [6], в якій автор розглядає її як здатність утримувати своє положення на ринку та динамічно розвиватися в умовах жорсткої конкурентної боротьби. При цьому автор зазначає, що перемогти у боротьбі підприємство

може за умов виробництва товарів і послуг з високою споживною цінністю, високої інноваційної активності, продуктивності використання ресурсів та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Один із представників теорії управління в своїй роботі [7] вважає, що конкуренція – це боротьба виробників за економічні ресурси та зміцнення їх позиції на ринку. Головним у такій боротьбі автор вбачає у впровадженні нововведень, зміні організації праці і виробництва, а основним чинником, який зумовлює конкурентоспроможність підприємства є здатність менеджерського персоналу до їх запровадження. При цьому залишається поза увагою ресурсне забезпечення підприємства, його потенціал та організація виробництва.

Узагальнення результатів науково-теоретичних і прикладних досліджень вчених свідчать, що, не зважаючи на наявність значних напрацювань, ще не усі аспекти проблеми в достатній мірі дослідженні. Недостатньо приділено уваги вивченню конкурентоспроможності підприємства з позиції умов, що її формують, зокрема збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції на засадах стратегічного планування, як основи генерації конкурентної стратегії.

Розвиток вітчизняних підприємств значною мірою залежить від зростання рівня їхнього конкурентного потенціалу, вміння та здатності до вирішення проблем правового регулювання захисту економічної конкуренції, на основі прийняття раціональних управлінських рішень, дотримання основних вимог та етапів стратегічного планування. Дослідження науковців акцентують увагу на особливостях, завданні, ролі, місії, цілі та значенні стратегічного планування у функціонуванні підприємств.

Так, у працях [8, 9] стратегічне планування зводиться лише до механізму прийняття рішення, відповідно до встановлених цілей. Проте, за такого підходу стратегічне планування набуває дещо миттєвого характеру, оскільки рішення може прийматися спонтанно. При цьому суперечливим постає зміст стратегії, як певної тривалої, спланованої діяльності.

Схожими є підходи, відображені в працях [10, 11], в яких автори розглядають стратегічне планування як дії і підходи управлінського персоналу. При цьому акцент робиться на умінні менеджера вчасно відреагувати на зміни зовнішнього середовища і дещо зменшується вага та вплив внутрішніх проблем підприємства.

Цікавим є методичний підхід, зазначений у праці [12], де стратегія розглядається як «... створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності». При цьому автор акцентує увагу на ролі і значенні маркетингової стратегії підприємства для його розвитку. За такого підходу, у загальній стратегії розвитку підприємства дещо зменшується частка його виробничої діяльності та участі у цих процесах управлінського персоналу.

Таким чином, дослідження соціально-економічних засад стратегічного планування, які б ґрунтовно відображали його зміст, як засобу стратегій розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є ще недостатніми, і потребують подальших розробок.

## **5. Методи дослідження**

Дослідження проведені із застосуванням діалектичного підходу до явищ, що вивчалися. Згідно нього сукупність кількісних та якісних характеристик пі-

дприємства в єдності та взаємозв'язку з економічними відносинами, розглядається як умова збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, на засадах стратегічного планування.

У процесі наукового дослідження конкурентоспроможності підприємств застосовано системний підхід з використанням елементів діалектичного методу наукового пізнання: порівняння, систематизація, логічне узагальнення – для аналізу поглядів і підходів учених та уточнення понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства». За допомогою комплексного підходу вибудовано концептуальну модель впливу стратегічного планування на рівень конкурентоспроможності підприємства.

## 6. Результати досліджень

Основним підґрунтям виникнення конкуренції є свобода вибору підприємствами-виробниками певного виду діяльності. З огляду на це, виробники можуть динамічно змінювати асортимент, обсяги виробництва та якість продукції, а тому і в умовах високої конкуренції певного виду продукції виробникам є можливість виробляти інший продукт з меншою кількістю конкурентів. Конкуренція товаровиробників виступає одним із важливих елементів ринкового механізму і водночас основоположним атрибутом ринку. Це основна умова, за якої працюють ринкові механізми, що генерують цінові сигнали, породжують стимули, формують ринкове багатство, розмаїття асортименту і високу якість продукції та послуг. Вона є економічним змаганням виробників однакової продукції на ринку, спрямованим на залучення якомога більшої кількості споживачів, завдяки цьому – одержання максимальної вигоди [13]. Це засвідчує, що конкуренція виробників має мотивувати виробництво того асортименту продукції і такої якості, які б зумовлювали високий рівень уподобання і спонукали споживачів до необхідності її придбання.

Завдання, яке ставлять собі на ринку одні виробники, – вийти переможцем у змаганні з іншими виробниками ідентичної продукції у завоюванні прихильності споживача і одержати на цьому ґрунті сталий прибуток. «Конкуренція означає економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення інтересів, пов'язаних з продажем продукції, виконанням робіт, наданням послуг одним і тим самим споживачам» [14, С. 229]. Але конкуренцію доцільно розглядати як економічне явище, а економічне явище є не що інше, як зміна відносин.

Інший підхід до розуміння поняття конкуренції сформувався в автора наукової праці [7], який вважає, що конкуренція – це стимул для мінімізації витрат і максимізації прибутку. За переконанням автора конкуренція відкриває нові можливості для вдосконалювання умов виробництва, змінює структуру взаємовідносин між виробниками, попиту і пропозиції, умови формування витрат виробництва й цін [15].

Позиція важливості існування конкуренції належить автору праці [1]. У своїх дослідженнях автор доводить, що завдяки вільній конкуренції підприємців і через їх власні інтереси найкраще розв'язуються питання, з максимально можливою корисністю і для суспільства, і для кожного із них.

Конкуренція – важливий засіб контролю в ринковій економіці. Основна конкуренція складається між окремими товаровиробниками, окремими споживачами, окремими продавцями і окремими покупцями. Найважливішою функцією конкуренції в ринковій економіці є її прямий вплив на процес ціноутворення. Особливість конкуренції в сучасних умовах проявляється в тому, що коло суб'єктів, які вступають у конкурентні зв'язки, відчутно змінилося. Через це, на ринку відбуваються конкурентні відносини не лише між товаровиробниками, а й відносини між виробниками і споживачами. І виробники для того, щоб привабити споживачів, намагаються урівноважити ціну. Це й зумовлює основне завдання конкуренції – сприяння товаровиробникам у боротьбі за споживача завоювати ринок, перемогти своїх конкурентів й забезпечити одержання сталого доходу.

Сам ринок не в змозі створити конкуренцію чи конкурентне середовище, оскільки виробництво продукту здійснюється не ринком, а підприємствами. Відтак, конкуренцію доцільно розглядати, як основоположний засіб реакції ринку, на необхідність врегулювання ситуації протистояння, що зумовлена появою іншого формату відносин і взаємодії. Така форма відносин проявляється в наслідок входження нових учасників й, відповідно, для встановлення нової рівноваги між елементами ринкового механізму [16].

Позитивний ефект конкуренції проявляється тоді, коли створені певні сприятливі умови для її дії. Найважливішою умовою, що зумовлює функціонування механізму конкуренції, є рівність і рівноправність економічних агентів, що діють на ринку. Тут однакову вагу впливу мають як кількість виробників аналогічного продукту, так і кількість його споживачів і при цьому вагоме значення відіграє конкурентоспроможність підприємства. В опублікованих результатах економічних досліджень можна зустріти багато спроб виокремити із загалу та дати визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, однак єдиного підходу та тлумачення даної дефініції ще немає.

За трактуванням електронної вільної енциклопедії конкурентоспроможність підприємства це «здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами» [17]. Специфічним у даному трактуванні є те, що в ньому спостерігається певна «галузева» обмеженість підприємства у прояві його конкурентних переваг і не враховано ті позитивні передумови, які визначаються його ресурсним потенціалом.

Оригінальним є визначення конкурентоспроможності підприємства подане автором праці [18], який вважає, що «конкурентоспроможність підприємства – це характеристика підприємства, яка відображає ступінь реалізації його фактичної та потенційної спроможності формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги» [18]. Слід погодитися з автором, що конкурентні переваги підприємства, які формуються і визначаються ефективністю використання наявних ресурсів лежать в основі формування його

конкурентоспроможності загалом. Таке розуміння конкурентоспроможності підприємства знаходиться в одній площині із теорією конкурентної переваги М. Портера, який зазначав, що «єдине, на чому може ґрунтуватися концепція конкурентоспроможності на рівні країни, – це продуктивність використання ресурсів» [12].

Таким чином, результати аналізу методичних підходів дозволяють зробити висновок про те, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність його якісно-кількісних ресурсних параметрів та чинників, які за співставимими умовами, або наближеними до них, з іншими підприємствами забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції. Саме така продукція, за якісними та витратними показниками формує механізм вищої фінансової стійкості до ризиків в умовах ринкового середовища.

Поняття конкурентоспроможність підприємств є відносною категорією достовірність виміру якої полягає і зумовлюється лише випуском такого продукту, якісні характеристики якого формують його перевагу на ринку над аналогічним продуктом виробників-конкурентів. Відтак, конкуренцію на ринку може скласти будь-який вид товару лише у порівнянні з іншим. Товарний вид, упаковка, позитивна характеристика якісних показників не лише стверджують похвальну атестацію продукції у порівнянні з однотипною, а й дають підставу для рекомендації масової її поставки на ринок, з метою повного задоволення попиту населення. В такий спосіб, факт створення умов формування конкурентоспроможності підприємства та його продукції і, як наслідок, прояв конкуренції як економічного явища, виступають важливими основоположними атрибутами ринкового механізму.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку посилюється дією економічних законів попиту і пропозиції. При цьому наміри кожного з учасників перебувають одночасно під об'єктивним і суб'єктивним впливом їх дії, що зумовлює і визначає більш або менш успішних. За таких умов у ринковому середовищі мала б проявлятися дія «невидимої руки». За якої «об'єктивні закони ринкової економіки діють незалежно від волі та бажань окремих людей, спонтанно забезпечують гармонію інтересів особи... та узгодження економічних інтересів суб'єктів господарювання...» [1].

Глобалізаційні процеси, що відбуваються у світовій економіці зумовлюють і новий спосіб мислення у підприємців, які прагнуть покращити конкурентоспроможність свого підприємства.

Сучасні складні конкурентні умови функціонування підприємств різних організаційно-правових форм власності вимагають від їх керівників динамічності та оптимальності у процесі управління підприємством та прийнятті важливих рішень. Невпевненість у своїх силах, побоювання порушити певні об'єктивно та суб'єктивно встановлені правила господарювання на ринку, а відтак загроза втрати конкурентні переваги, стримують підприємця у здійсненні рішучих кроків, послаблюють його ініціативу. Адже саме від можливості та уміння керівника оцінити виробничо-господарську ситуацію, передбачити та мінімізувати ризики, прийняти правильне, оптимальне управлінське рішення, намітити стратегічний

план розвитку безпосередньо залежить ефективність виробництва, стійкість підприємства та формування його конкурентоспроможності.

Сьогоднішні умови ризику та невизначеності в межах ускладнення структури ринкових відносин вимагають від керівників (менеджерів) підприємств пошуку (або формування) якісно нового підходу до діагностики в системі менеджменту підприємства. При цьому управлінські рішення повинні спрямовуватися на ліквідацію проблем і/або використання шансів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в контексті його розвитку та формування перспективи.

У зв'язку з цим, для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливого значення набуває стратегічне планування, як один із засобів стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент доцільно розглядати як сукупність соціальних, економічних і виробничих відносин, пов'язаних з розробкою, формуванням та реалізацією стратегії розвитку підприємства за участю його керівників та менеджерів усіх рівнів [19].

За таких умов керівник підприємства, не просто приймає виклик конкурентного середовища, а виконуючи функції менеджера, бере на себе повну відповідальність за прийняті рішення. Прийняття оптимальних рішень ґрунтується на оцінці бізнес-середовища та зумовлює формування відповідних стратегій, як складових стратегічного планування. Стратегічне планування передбачає процес управління діяльністю підприємства, з метою досягнення внутрішньої досконалості і збалансованості між його цілями, завданнями та можливостями їх реалізації й досягнення. Воно відіграє координуючу роль в розвитку діяльності підприємства, надає можливість вирішення чи попередження певних проблем, спрямовує діяльність на досягнення завдань тощо.

Саме стратегічне планування є тим потужним засобом об'єднання працівників підприємства усіх управлінських рівнів, яке має позитивний вплив на внутрішній діловий клімат, конкурентне становище підприємства та є засобом вирішення проблем, пов'язаних із його покращанням. За умов обґрунтованого його впровадження, стратегічне планування зумовлює використання таких інструментів та важелів економічного розвитку, які найбільш відповідають окресленим завданням. Зокрема, до такого інструментарію можна віднести: створення та забезпечення сприятливого бізнесклімату на підприємстві, маркетингові дослідження, інноваційну та інвестиційну діяльність, раціональне використання ресурсів тощо.

Стратегічний план дозволяє підприємству реалізувати свою індивідуальність, як з точки зору працівників, так і з точки зору навколишнього середовища. Досягнення поставлених цілей об'єднує всіх працівників у різні функціональні структури, підкреслює значимість їхніх зусиль. Такий план координує їх діяльність, допомагає оптимально розподілити ресурси і, як результат, безпосередньо здійснює вплив на формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

Вибір конкретної стратегічної моделі ґрунтується на вихідних системних умовах, з яких починається процес планування та від яких залежить обраний масштаб та рівень плану. Основною метою процесу стратегічного планування є

підготовка та формування комплексного, інтегрованого довгострокового плану, який націлений на формування конкурентоспроможності підприємства та етапів його розвитку.



**Рис. 1.** Модель впливу стратегічного планування на формування та ступінь конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються нестабільністю та динамічністю, у процесі розробки стратегічного плану, який сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, основна роль відводиться



головному менеджеру. Саме він повинен акцентувати увагу на декількох важливих моментах, упущення яких може спричинити втрату не лише конкурентних переваг підприємства на ринку, а й його фінансової незалежності. При цьому необхідно враховувати, що саме від професійних якостей менеджера, від його компетентності залежить ефективність поточного та перспективного планування.

Пропонуємо виділити кілька основних суб'єктивних професійних компетенцій головного менеджера, які безпосередньо впливають на ефективність формування стратегічного плану.

Однією із важливих менеджерських компетенцій при провадженні стратегічного планування є здатність та вміння керівника бачити можливості підприємства, які відображають сукупність позитивно-сприятливих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливу увагу при цьому менеджеру слід акцентувати на ефективному та оптимальному розв'язанні завдань спеціалізації та розміщення виробництва, визначення розмірів підприємства, можливостях запровадження інноваційних технологій і систем організації праці та виробництва. Найкращим механізмом, що узагальнить та упорядкує результати аналізу цих чинників є формування SWOT-матриці.

Наступною компетенцією, яка є необхідною при формуванні стратегічного плану, є вміння керівника виділяти головне і сконцентрувати усю увагу на ньому. Ефективність управління, як елементу виробничих відносин, зумовлюється тим, що воно повинно бути постійно направлене на найефективніше використання потенційних можливостей кожного окремого працівника або підрозділу. При цьому особливої ваги набуває майстерність менеджера раціонально і чітко ставити поточні завдання, які формулюються, виходячи з умов потреби вирішення конкретної нагальної проблеми.

Не менш вагомим для ефективної реалізації стратегії є вміння менеджера змодельовати сценарій розвитку та застосувати масштабування. Обґрунтованість та реальність плану залежить від ступеня адекватності відображення ним очікуваного результату, що зумовлено рівнем пізнання механізму дії економічних і природних законів та врахуванням їх вимог. Вагомим у моменті моделювання сценарію розвитку підприємства є можливість визначення оптимальної кількості перспективних показників та встановлення їх економічно обґрунтованих величин.

Ще однією професійною компетенцією, доцільно виокремити вміння менеджера визначити та обрати раціональну модель входу підприємства та його становлення на ринку. Безпосередньо від рішень головного менеджера залежить можливість запровадження стратегічних змін на підприємстві відповідно до планових завдань. Саме вибір ефективних стратегій та їх наукове обґрунтування зумовлює в результаті перевищення корисного ефекту над понесеними на його одержання затратами.

Головним якісним параметром стратегічного планування є його ефективність. Прогнозування ефективності є невід'ємною складовою перспективного планування, оскільки саме від оптимальності та раціональності прийняття стратегічних рішень залежать темпи розвитку підприємства та його прибутковість. Базуючими в основі розрахунку економіко-фінансових показників ефективності стратегічного плану роз-

витку підприємства повинні бути ті ж критерії та показники, що розраховуються для аналізу діяльності окремих його складових та підрозділів.

Фундаментальними засобами управління ефективністю стратегічного плану можна виділити:

- інноваційність методів оцінки виробничо-економічної діяльності колективів окремих підрозділів підприємства та його загалом;
- удосконалення системи стимулювання та мотивації праці;
- постійне підвищення кваліфікації менеджерів шляхом проходження навчань, тренінгів, семінарів;
- використання якісної, достовірної інформації та застосування наукових економіко-математичних методів досліджень.

## **7. SWOT-аналіз результатів дослідження**

*Strengths.* Визначено конкурентоспроможність підприємства, як атрибут, який зумовлюється виробництвом високоякісної, конкурентоспроможної продукції. Формування конкурентоспроможності підприємства, його економічний розвиток базується на стратегії й програмах, реалізація та здійснення яких дозволяє пристосуватися до економічних змін шляхом поліпшення свого конкурентного становища, з огляду на вирішальні фактори виробництва:

- людські ресурси;
- матеріально-технологічне забезпечення;
- інформацію;
- капітал.

Запропоновано модель впливу стратегічного планування на рівень формування конкурентоспроможності підприємства. Виділено основні професійні компетенції головного менеджера, застосування яких безпосередньо впливає на ефективність формування стратегічного плану, як одного із чинників формування конкурентоспроможності підприємства.

*Weaknesses.* Оскільки стратегічний план є результатом комплексної, командної роботи завжди має місце суб'єктивний ризик, пов'язаний із участю кожного окремого виконавця в загальній роботі.

*Opportunities.* Враховуючи зазначені компетенції менеджера, доцільно більш детально дослідити вплив кожної із них на окремих етапах розробки та складання стратегічного плану та визначити рівень їх взаємозв'язку.

*Threats.* В сучасних умовах, діяльність підприємств супроводжується значними ризиками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, які в свою чергу є значною загрозою для формування та ефективної реалізації стратегічних планів.

## **8. Висновки**

1. Визначено, що ринковий механізм, в умовах якого функціонують підприємства, не в змозі створити конкуренцію чи конкурентне середовище, оскільки виробництво продукту здійснюється не ринком, а господарюючими суб'єктами. Відтак, конкуренцію доцільно розглядати, як основоположний засіб

реакції ринку на необхідність врегулювання ситуації протистояння, що зумовлена появою іншого формату відносин і взаємодії. Така форма відносин проявляється в наслідок входження нових учасників й, відповідно, для встановлення нової рівноваги між елементами ринкового механізму.

2. Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність його якісно-кількісних ресурсних параметрів та чинників, які за співставимими умовами, або наближених до них, з іншими підприємствами забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції. Саме така продукція, за якісними та витратними показниками формує механізм вищої фінансової стійкості до ризиків в умовах ринкового середовища.

3. Обґрунтовано, що стратегічне планування – це системний, чітко скоординований шлях до управління змінами, з метою досягнення гармонійного розвитку підприємства та формування спільного бачення його майбутнього. Це взаємоузгоджений механізм окреслення та визначення проблем, погодження реалістичних цілей, завдань і стратегій, реалізація яких сприятиме їх вирішенню. Воно направлене на формування стратегії розвитку підприємства, з врахуванням динамічності ринкового середовища для посилення конкурентних переваг.

4. Показано, що вибір конкретної стратегічної моделі ґрунтується на вихідних системних умовах, з яких починається процес планування та від яких залежить обраний масштаб та рівень плану. Основною метою процесу стратегічного планування є підготовка та формування комплексного, інтегрованого довгострокового плану, який націлений на формування конкурентоспроможності підприємства та етапів його розвитку. Такий план координує їх діяльність, допомагає оптимально розподілити ресурси і, як результат, безпосередньо здійснює вплив на формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

5. Визначено основні професійні компетенції головного менеджера, які відображають інтегрований результат взаємодії його фахових навиків та безпосередньо впливають на ефективність формування стратегічного плану. Виділено, що основними професійними компетенціями головного менеджера є:

- здатність та вміння керівника бачити можливості підприємства, які відображають сукупність позитивно-сприятливих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;
- майстерність керівника виділяти головне і сконцентрувати усю увагу на ньому;
- вправність менеджера змоделювати сценарій розвитку та застосувати масштабування;
- вміння менеджера визначити та обрати раціональну модель входу підприємства та його становлення на ринку.

### **Література**

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 416 p.
2. Ricardo D. The Principles of Political Economy and Taxation. Dover Publications, 2004. 320 p.

3. Ansoff I. *The New Corporate Strategy, Revised Edition*. Wiley, 1988. 288 p.
4. Porter M. E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon & Schuster Ltd, 2004. 416 p.
5. Treacy M., Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Basic Books, 1997. 224 p.
6. Fyliuk H. Problemy ta shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika*. 2013. Issue 151. P. 5–8.
7. Schumpeter J. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Duncker & Humblot; Auflage, 1997. 369 p. doi: <http://doi.org/10.3790/978-3-428-07725-0>
8. Ansoff I. *Strategic Management Classic Edition*. Palgrave Macmillan, 2007. 272 p.
9. Andrews K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones – Irwin, 1971. 245 p.
10. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Chicago: Irwin, 2000. 928 p.
11. Chandler A. D. *Strategi and Structure*. Cambridge: MIT Press, Mass., 1962. 287 p.
12. Porter M., Sachs J., McArthur J. *Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development // Global Competitiveness Report 2001–2002*. New York: Oxford University Press, 2001. P. 16–25.
13. *Ekonomika pidpriemstva: textbook / Horbonos F. V. et. al.* Kyiv, 2010. 463 p.
14. *Ekonomichna teoriia: politekonomiia / ed. by Bazylevych V. D.* Kyiv, 2004. 615 p.
15. *Ekonomichna entsyklopediia. Vol. 2 / ed. by Mochernyi S. V. et. al.* Kyiv: Vydavnychiy tsentr «Akademiia», 2001. 848 p.
16. Pavlenchuk N. F. *Rynok silskohospodarskoi produktsii: metodolohichni ta metodychni osnovy formuvannia i funktsionuvannia: monograph*. Lviv: Liha-Pres, 2014. 392 p.
17. Konkurentospromozhnist pidpriemstva. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Конку́рентоспромо́жність\\_підприємства](https://uk.wikipedia.org/wiki/Конку́рентоспромо́жність_підприємства) (Last accessed: 20.01.2018)
18. Nykolyuk O. Conceptual principles of competitiveness of enterprises // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2014. Vol. 36, Issue 3. P. 608–615. doi: <http://doi.org/10.15544/mts.2014.057>
19. Pavlenchuk A. Teoretychni osnovy ta evoliutsiia poniattia «Stratehichnyi menedzhment» // *Ekonomika APK*. 2011. Issue 18 (1). P. 183–188.
20. Skrynkovskyy R. Diagnostyka stratehichnoho protystoiannia pidpriemstv-konkurentiv // *Biznes Inform*. 2016. Issue 5. P. 196–201.