

## References:

1. Управління вартістю банку: монографія / Н. П. Шульга, О. А. Слободяник, В. М. Глибокий та ін.; за наук. ред. Н. П. Шульги. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 392 с.
2. Jensen M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function / M. Jensen // *European Financial Management*. – 2001. – No. 3. – Vol. 7. – Pp. 297-317.
3. Щербаков В. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В. А. Щербаков, Н. А. Щербакова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2012. – 315 с.
4. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компаній нафтогазового комплексу в умовах інноваційного розвитку: Монографія / Н. А. Мамонтова. – Львів: ПАІС, 2011. – 484 с.

**Беляєва Н.С.**

*асистент кафедри менеджменту сфери послуг,  
Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Сучасність функціонування підприємств характеризується швидкими змінами зовнішнього середовища, появою нових запитів споживачів, зростанням конкуренції за ресурси, створенням нових можливостей для виробництва, що забезпечуються досягненнями науки та техніки, розвитком світових інформаційних мереж, технологій, зміною ролі людських ресурсів; це, а також інші причини зумовили зростання значення стратегічного управління. В умовах конкурентної боротьби та мінливої ситуації на ринку на перший план виходить конкуренція методів управління, які можуть забезпечити адаптацію підприємства до наявних умов здійснення підприємницької діяльності, сприяти формуванню та реалізації цільових програм розвитку і, в кінцевому підсумку, забезпечити стійке функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, посилення його власних позицій на ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі за допомогою системи стратегічного управління передбачає встановлення певних етапів, виконання яких забезпечуватиме безперервне та беззбиткове функціонування підприємства.

Формування системи стратегічного управління витратами потрібно розпочинати з уточнення місії та стратегічної мети діяльності підприємства на ринку. При цьому система стратегічного управління підприємства не може бути ефективною без побудови ланцюжка формування цінностей усередині підприємства, природно поєднаного з іншими елементами загального ланцюжка цінностей та визначення шляхів їх оптимізації.

Вихідною інформацією для оцінки стратегічних альтернатив є дані про середовище діяльності підприємства, а також прогнозований рівень витрат за видами продукції та видами діяльності підприємства. Стратегії, які не обґрунтовані за витратами в порівнянні з передбачуваним доходом, не зможуть забезпечити необхідної віддачі (прибутковості), а тому не можуть вважатися прийнятними з точки зору їх реалізації.

Отримавши за даним аналізом оцінку результату можливості функціонування підприємства, визначається стратегічна мета його діяльності [1, с. 223]. При цьому слід враховувати, що на вході підприємство має керуватися обмеженнями, що продукує зовнішнє середовище – законодавчі норми та бажання споживачів, тобто підприємство має орієнтуватися на ту продукцію, яка має матиме попит.

У результаті правильного вибору корпоративної стратегії підприємство забезпечить собі такий напрям діяльності, що принесе йому економічну вигоду, стійке економічне зростання та розвиток у перспективі. В однобізнесових підприємствах корпоративна та конкурентна стратегії об'єднуються – корпоративна є одночасно і конкурентною (або навпаки). Що стосується промислових підприємств, то корпоративна (загальна) стратегія тісно пов'язана з конкурентною (бізнесовою, діловою), яку власне і визначає, а конкурентна забезпечує реалізацію першої.

Згідно з М. Портером [2, с. 65] підприємство може домогтися успіху в конкурентному суперництві шляхом:

- підтримання низьких витрат (лідерство на основі витрат) – спрямовано на створення стійких конкурентних переваг за рахунок нижчих витрат, ніж у конкурентів, із метою залучення широкого кола покупців;

- пропозиції продукції, яка краща за продукцію конкурентів (стратегія диференціації продукції) – виробництво унікальної продукції, що відрізняється від продукції конкурентів і має для споживачів більшу цінність, ніж низькі ціни;

- концентрації діяльності на специфічному сегменті ринку (лідерство у вузькій сфері діяльності – стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції) – виробництво продукції для окремої групи споживачів за окремими характеристиками.

Слід зазначити, що сучасні умови господарювання не дають підприємствам можливості реалізувати ці стратегії у чистому вигляді, тому пропонується враховувати і такі підходи до стратегії конкуренції вітчизняного підприємства:

- стратегія оптимальних витрат – надає споживачам можливість одержати за свої гроші більшу цінність за рахунок комбінації низьких витрат і ширшої диференціації продукції;

- стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, – орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат на виробництво.

Незважаючи на те, що більшість науковців у рамках стратегічного управління підприємством дотримуються лише двох способів розвитку

стійкої конкурентної переваги (перший спосіб – лідерство по витратах; другий спосіб – диференціація продукції), ми пропонуємо розглядати саме п'ять варіантів, оскільки на практиці жодне підприємство не зможе здійснювати свою діяльність лише за альтернативними двома напрямками; завжди буде використання певних варіантів.

Необхідність комплексного підходу до обґрунтування ефективного шляху забезпечення конкурентних переваг підприємства (враховуючи його внутрішні можливості та зовнішні потреби ринку), а також відображення руху вибору стратегії залежно від можливої зміни оціночних параметрів самого підприємства та споживачів, дозволило вдосконалити підхід до обґрунтування шляхів вибору стратегічного позиціонування підприємства, який передбачає вибір однієї з множини визначених стратегій на основі оцінювання чотирьох параметрів – витрат і маржинального доходу, що є оціночними параметрами для підприємства, та ціни й якості, які є оціночними параметрами для споживачів продукції.

Можливість будь-якого підприємства підтримувати перевагу на основі зазначених стратегій залежить певною мірою і від того яким чином зазначене підприємство управляє ланцюжком цінностей у порівнянні з ланцюжками цінностей конкурентів.

Зрозуміло, що конкурентна перевага на ринку забезпечується на основі надання споживачам продукції, яка характеризується більшою цінністю за ту ж вартість (тобто диференціація), або надання продукції рівної цінності, але за меншу вартість (тобто низька собівартість), або задоволення специфічних вимог споживачів за вартість, яку вони вважають прийнятною (тобто діяльність у специфічній ніші). Таким чином, аналіз ланцюжка цінностей, насамперед, точно визначає, де в цьому ланцюжку може бути збільшена цінність для споживача або знижена собівартість (але без значної втрати якісних характеристик).

Оскільки на деяких великих підприємствах в сучасних умовах спостерігається тенденція до проникнення стратегічного управління на рівень функціональних підрозділів, нами пропонується при реалізації системи стратегічного управління підприємством враховувати дану субстратегію у реалізації зазначеної системи. Важливість функціональних стратегій обґрунтовується необхідністю розподілу ресурсів підрозділів і служб підприємства, оскільки їх надходження, перерозподіл і витрачання відбувається зазвичай саме на функціональному рівні.

Окрім того, функціональна стратегія розглядається у межах забезпечуючої стратегії підприємства у його стратегічному наборі та визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, управління якою забезпечує досягнення поставлених цілей.

В цілому ж, якщо загальна стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства, конкурентна стратегія (підпорядковується корпоративній) вказує шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній конкретній стратегічній одиниці бізнесу й, по суті, визначається як план досягнення підприємством довгострокових конкурентних позицій, то функціональні стратегії (формуються для кожного функціонального

напряму діяльності підприємства: маркетингова стратегія, стратегія виробництва, фінансова, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо) конкретизують, доводять корпоративну та конкурентні стратегії до функціональних підрозділів підприємства. Таким чином, стратегії вищого рівня задають мету та загальну спрямованість суб'єкта господарювання, а функціональні стратегії показують шляхи їх реалізації. Особливість таких стратегій полягає в тому, що стабільність їх функціонування є необхідною умовою побудови загальної стратегії. Таким чином, кожен із розглянутих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня й обмежує його в чомусь.

Забезпечивши виконання всіх зазначених етапів, підприємство реалізує свою загальну стратегію; проведення оцінки ефективності реалізованої стратегії дозволить досягти стратегічну мету діяльності підприємства – отримання економічних вигід, недоступних або важкодоступних конкурентам, що в цілому є отриманням конкурентних переваг на ринку.

Чітко побудована система управління підприємством дає можливість відстежувати вплив імовірних наслідків реалізації тих чи інших рішень керівництва, які оптимізують витрати діяльності та впливають на результативність роботи підприємства.

#### **Список використаної літератури:**

1. Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики: монографія / [ред. І. А. Ігнат'єва]. – К.: КНУТД, 2014. – 432 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції / Майкл Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

**Бойчук І.В.**

*доцент кафедри маркетингу,  
Львівська комерційна академія,  
м. Львів, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНА ОРІЄНТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ІНТЕРНЕТІ**

Перехід підприємств до функціонування в умовах глобальної конкуренції створив особливі умови для розвитку їх стратегічної орієнтації на інноваційний процес. Адже формування системи нових економічних відносин передбачає, що суб'єкти господарювання змушені самостійно знаходити споживачів продукції, орієнтувати діяльність на задоволення потреб і запитів ринку, причому робити це краще і оперативніше від існуючих і потенційних конкурентів. Такий підхід потребує переорієнтації системи стратегічного управління