

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ¹, Ольга ПОПЛАВСЬКА²

¹Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1578-615X>

e-mail: lubohinets@ukr.net

²Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0861-216X>

e-mail: l-o-v-88@ukr.net

У дослідженні розкрито актуальність проблеми удосконалення методів стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. Розроблено модель реалізації процесного підходу до стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства, яка включає керуючу підсистему, підсистему управління конкурентоспроможністю підприємства, в які, своєю чергою, входять функціональна підсистема (організаційне, кадрове, фінансове, технологічне, інформаційне та юридичне забезпечення) та процесна підсистема (організаційно-управлінські, фінансово-аналітичні, ринкові та збутові бізнес-процеси). Визначено цілі вдосконалення системи стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства, які вибудовано у відповідності до елементів процесної підсистеми управління ними. Показано яким чином реалізація цих цілей забезпечує застосування і поєднання ключових концепцій управління. Визначено положення організаційно-економічного механізму покращення конкурентних позицій підприємства зі застосуванням сукупності методів та засобів впливу на зміцнення структурних складових розвитку бізнесу, а також у підсумку формування надійної системи менеджменту шляхом створення відповідної служби чи делегування функцій з її забезпечення іншим структурним підрозділам підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентні позиції; управління підприємствами; стратегування; політика розвитку.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-6

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах загострення конкуренції та пов'язаної з фінансово-економічними кризами нестабільності важливого значення набувають дослідження перспектив функціонування підприємств різних форм власності, напрямів ефективного здійснення ними фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності набуває проблема управління конкурентними позиціями суб'єктів господарювання. Це обумовлено й нестачею та високою вартістю залучення інвестиційних і фінансових ресурсів, труднощами з ліквідністю і фінансовою стійкістю підприємств, низькою економічною ефективністю господарювання, великою кількістю збиткових і збанкрутілих підприємств, а також необхідністю постійної адаптації до сучасних умов господарювання.

Досягнення надійних конкурентних позицій як результату високої конкурентоспроможності є невід'ємним стратегічним завданням кожного підприємства з огляду на забезпечення його життєздатності, що об'єктивно обумовлює потребу в її включенні до планової роботи, тим більше з огляду на ускладнені умови вітчизняного економіко-правового середовища підприємницької діяльності. Йдеться про негативні наслідки фінансово-економічної кризи, інфляційні процеси та зменшення купівельної спроможності населення, «викривлене» конкурентне середовище, що створює інколи непереборні перешкоди доступу інших підприємств до ринків та господарських ресурсів, прав діяльності, ускладнення, зумовлені змінами в системі оподаткування та посиленням тінізації ринково-економічних відносин.

Конкурентні позиції підприємства є динамічною ознакою, що змінюються під впливом чинників і умов зовнішнього середовища. Ефективне управління конкурентними позиціями забезпечує стабільне функціонування підприємства і створює умови для зростання його економічного потенціалу. Враховуючи багатоаспектний та динамічний характер процесу управління конкурентними позиціями, особливо актуальними є питання використання застосування сучасних інструментів менеджменту при формуванні ефективної системи управління конкурентними позиціями підприємства на ринку, а також моделювання процесу моніторингу в цій сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичною основою дослідження конкурентних позицій підприємств є низка публікацій вчених-економістів, у яких аналізуються економічні основи забезпечення

конкурентоспроможності (Р. Лупак, А. Дідич [5,с.248-252], Л. Чумак, Л. Гаркава [12,с.212-215]), умови формування та напрями покращення позицій суб'єкта господарювання на ринку (О. Янковий [4]). Методико-прикладні основи та положення розробки і реалізації різного типу стратегій зміцнення конкурентоспроможності і покращення за рахунок цього конкурентних позицій підприємства досліджують О. Біленький [1,с.36-41], Т. Дяченко [3,с.150-154], П. Родіонов [7,с.64-68], Т. Фролова [9] та ін. У багатьох сучасних публікаціях розглядаються не лише структурно-функціональні та змістові аспекти управління конкурентними позиціями підприємств, а проблеми аналізування їх конкурентних позицій. Йдеться про праці Д. Панасенка [6,с.19-24], О. Циганок [10,с.155-162], А. Череп, Ю. Салипа [11,с.77-79] та ін. Низка наукових досліджень розкриває й різні аспекти менеджменту конкурентних позицій підприємства. Це дослідження Т. Васильціва, Р. Лупака, М. Куницької-Ляш [13,с.8-15], О. Ярошка [2,с.132-136], О. Романка [8,с.113-126] тощо.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Разом з тим, вищенаведені дослідження та рекомендації вітчизняних науковців потребують свого подальшого розвитку, удосконалення й уточнення, зокрема з огляду на зміну середовища господарювання підприємств, появу нових чинників та факторів конкурентоспроможності, посилення відкритості внутрішнього ринку та загострення конкуренції на локально-регіональних ринках. Особливої уваги потребує удосконалення системи стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка методико-прикладних положень спрямованих на удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Довготривале і ефективне функціонування, розвиток підприємства базуються на стратегічному плануванні, заснованому на спробах керівництва підприємства передбачати результати й фактори його функціонування, запобігати небажаним подіям та попаданню підприємства в ризикові ситуації. Враховуючи, що управління конкурентними позиціями підприємства є складним економічним процесом та включає не тільки існуючі і планові показники, але й базується на минулому, важливо включити роботу з покращення конкурентних позицій до стратегічних і планових документів підприємства. Відтак, особливо важливе значення має відводитися удосконаленню стратегічного управління та зокрема ідентифікації стратегічних пріоритетів зміцнення конкурентоспроможності.

Для ефективного функціонування системи управління конкурентними позиціями підприємства необхідно розглянути можливість застосування кращих сучасних методів управління. Осмислюючи недоліки функціонального підходу, доходимо висновку, що реалізація методів управління конкурентними позиціями підприємства може бути значно більш ефективною за умови застосування процесного підходу до управління. Це дозволить отримати низку переваг: підвищення мотивації всіх співробітників; швидше реагування на зміни (ризики і загрози) зовнішнього і внутрішнього середовища; скорочення часу виконання процесу при підвищенні якості виконуваних робіт; скорочення витрат. Тому, вважаємо за доцільне використати саме процесно-орієнтований підхід при формуванні системи управління конкурентними позиціями підприємства, однак, це не означає відкидання інших підходів. Схему реалізації процесного підходу до управління конкурентними позиціями підприємства представлено на рис. 1.

До цього ж сформулюємо вихідні положення (принципи), які повинні лягти в основу розробки системи управління конкурентними позиціями підприємства в сучасних умовах господарювання.

По-перше, конкурентоспроможність підприємства розглядається одночасно як критерій стійкості поточного функціонування підприємства та необхідна умова забезпечення формування потенціалу його розвитку у перспективі, тому вимагає виокремлення підсистем оперативного та стратегічного управління, а також уточнення цілей та функцій розвитку.

По-друге, система управління конкурентними позиціями підприємства спрямована на застосування процесно-орієнтованого підходу, тобто ефективність цілої системи визначається якістю кожного із виділених в межах підприємства бізнес-процесів – організаційно-управлінських, фінансово-аналітичних, ринкових та збутових.

По-третє, в основі управління конкурентними позиціями підприємства лежить узгодження дії двох зустрічно спрямованих механізмів – адаптивного (який полягає у спроможності підприємства протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, тобто формувати рівень його конкурентної стійкості відповідний ринковому простору функціонування підприємства) та біфуркаційного (дія якого спрямована на задоволення такої властивості системи як розвиток, розширення у ринковому середовищі, набуття нових властивостей).

По-четверте, невід'ємною умовою успішності функціонування системи управління конкурентними позиціями підприємства є її інтегрованість із системою внутрішнього контролю, що дозволить ідентифікувати ризики, які виникають на усіх без винятку щаблях і ланках системи, та застосовувати відповідні методи до їх нейтралізації.

Оскільки управління конкурентними позиціями розглядається як підсистема керуючої системи підприємства, то цілі даної підсистеми повинні узгоджуватись із стратегічними цілями розвитку підприємства загалом. Так, якщо топ-менеджментом визначено за стратегічну мету максимальне розширення частки ринку, то відповідно завданням системи управління конкурентними позиціями буде визначення мінімально допустимого рівня стійкості підприємства при заданих умовах функціонування. Тобто цілі управління конкурентними позиціями підприємства безпосередньо залежать від цілей підприємства загалом.



Рис. 1. Модель реалізації процесного підходу до стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства

Джерело: авторська розробка

Застосування процесно-орієнтованого підходу до формування системи управління конкурентними позиціями підприємства вимагає уточнення оперативних та стратегічних цілей відповідно до кожного із виділених бізнес-процесів – організаційно-управлінських, фінансово-аналітичних, ринкових та торговельних (рис. 2).

Формування організаційно управлінських бізнес-процесів має велике значення для підприємств з огляду на роль персоналу у господарській діяльності. Тому більшість стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю цього виду процесів безпосередньо пов'язані із підвищенням кваліфікації та мотивації персоналу до зростання продуктивності праці. В сучасних умовах якість продукції (послуг) залежить не лише від одноразово (під час навчання у вищих чи спеціалізованих навчальних закладах) отриманих знань та навичок працівника, а від того, чи надалі

здобуває працівник нові знання, які б відповідали вимогам сучасного етапу розвитку суспільства. Зазначене особливо актуальне для суб'єктів господарювання, діяльність яких характеризується як специфічністю знань щодо виконання робіт, так і вмінням донести ці знання до споживача.

До напрямків забезпечення розвитку організаційно-управлінських бізнес-процесів слід віднести і розвиток корпоративної культури на підприємстві. Корпоративну культуру підприємства характеризують такі чинники, як принципи та цінності працівників (статус підприємства, власний статус, просування по службі), впевненість (у підприємстві, в керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди), комунікації (культура спілкування та зручність обміну інформацією), відповідальність (поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань), толерантність (взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій), розвиток (навчання, підвищення кваліфікації), образ (зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка).

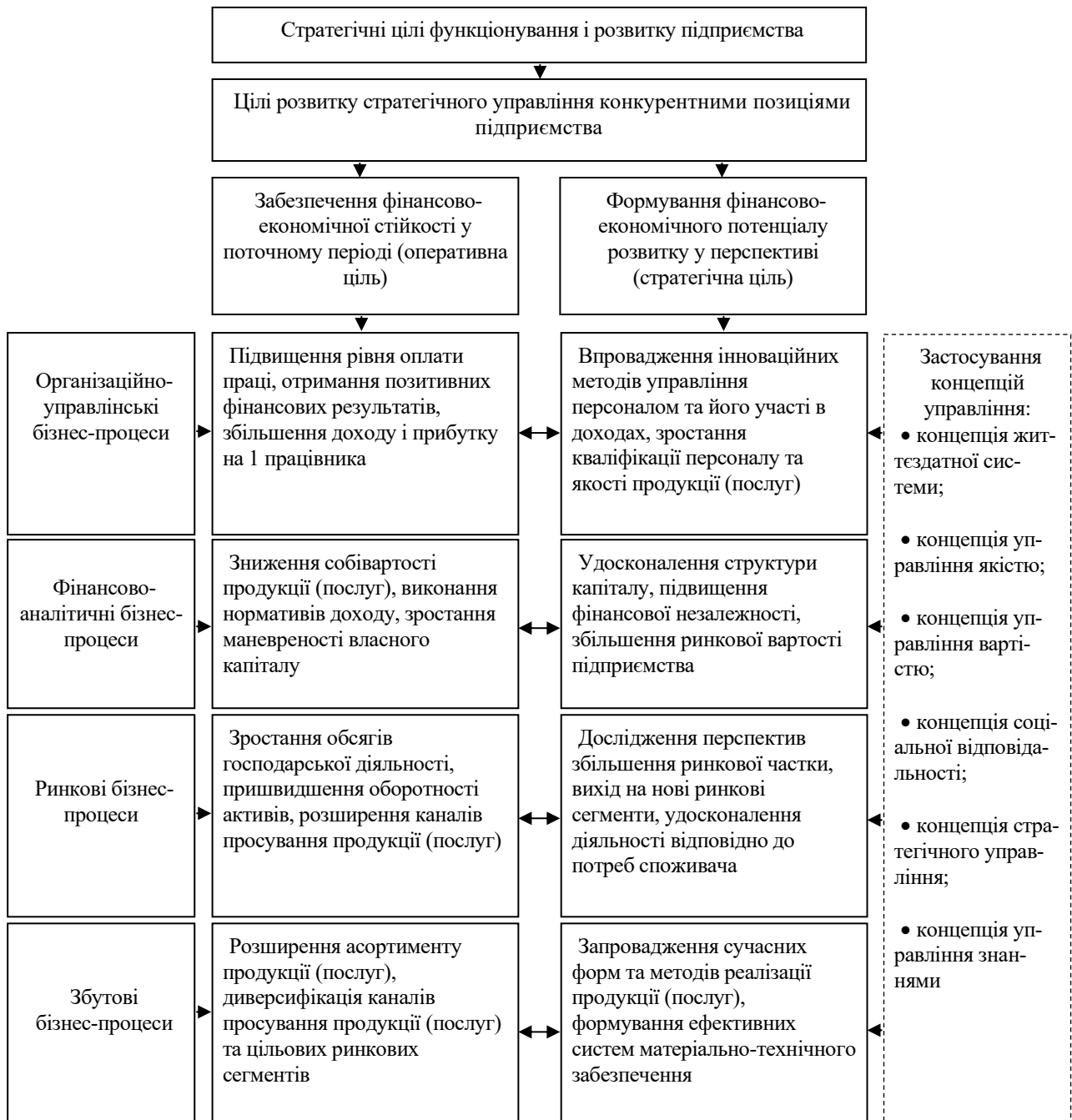


Рис. 2. Цілі удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства

Джерело: авторська розробка

В сучасних умовах корпоративна культура стає фактором конкурентоспроможності, успіху, запорукою ефективності господарської діяльності. Одним із елементів корпоративної культури, розвиток якого визначає соціальну функцію як сфери діяльності, є соціальна відповідальність підприємств. Суспільно-політичні тенденції все більше здійснюватимуть вплив на стратегію корпорацій, які не зможуть не враховувати настроїв суспільства та впливу груп інтересів, які пред'являють свої вимоги бізнесу. З точки зору інтересів зацікавлених груп, діяльність компаній вже і так призводить до багатьох змін у суспільстві, а тому вони повинні займати більш відповідальну суспільну позицію. Відтак, головним «стикувальним модулем» серед стратегічних орієнтирів підприємства має стати збалансований розвиток у поєднанні з принципами соціального партнерства.

Щодо фінансово-аналітичних бізнес процесів, то до поточних цілей досягнення їх конкурентоспроможності слід, перш за все, віднести досягнення позитивних фінансових результатів діяльності. Адже, саме прибуток виступає критеріальною умовою як поточної дієздатності і платоспроможності, так і перспективного розвитку підприємства. Тому прибутковість підприємства слід визначити як одну з основних засад досягнення належних конкурентних позицій підприємства. У стратегічній перспективі раціональність фінансово-аналітичних процесів можуть забезпечити цілі удосконалення структури капіталу в бік посилення фінансової незалежності підприємства, а також зростання його ринкової вартості загалом. В ринкових умовах господарювання саме ринкова вартість підприємства виступає основним критерієм ефективності та успішності його господарської діяльності.

Основним критерієм розвитку ринкових бізнес процесів можна вважати частку ринку, яка належить підприємству у відповідному сегменті продукції (послуг). Оперативними цілями забезпечення удосконалення даного виду бізнес-процесів є збільшення обсягів доходу, пришвидшення обороту активів, розширення каналів збуту просування продукції (послуг).

Особлива увага менеджменту підприємства при визначенні напрямків зміцнення його конкурентних позицій на ринку має бути спрямована на збутові бізнес процеси, які є ключовими з огляду на їх сферу діяльності. Розширення асортименту послуг, раціоналізація використання матеріально-технічного забезпечення спроможні позитивно вплинути на ефективність функціонування підприємства в поточному періоді.

Для досягнення результатів у стратегічній перспективі вимогою часу є запровадження сучасних форм та нових методів просування продукції (послуг), формування ефективних систем маркетингового супроводу.

Досягнення окреслених поточних та стратегічних цілей системи управління конкурентними позиціями підприємства в розрізі окремих бізнес-процесів повинно спиратись на застосування новітніх концепцій управління конкурентоспроможністю й розвитком підприємства, серед яких: концепція життєздатної системи, концепція загального управління якістю, концепція управління вартістю, концепція соціальної відповідальності бізнесу, концепція стратегічного управління, концепція управління знаннями.

Зважаючи на окреслені вище цілі управління бізнес-процесами в системі удосконалення управління конкурентними позиціями підприємства, можна дійти висновку, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства безпосередньо пов'язане із постійним управлінням якістю окремих бізнес-процесів як ефективності їх результатів, тобто витрати на процес повинні бути рівними доданій цінності продукту для споживача.

Згідно теорії систем, планування можна розглядати як процес в якому можливості, ресурси системи пристосовуються до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління конкурентними позиціями підприємства є процесом формування й ухвалення стратегічних рішень в довгостроковій перспективі залежно від стану як безпосередньо системи управління конкурентоспроможністю підприємства, так і її навколишнього середовища.

Важливо зазначити, що стратегія управління конкурентними позиціями підприємства не може бути направлена тільки на ліквідацію, запобігання загрозам, або на відновлення системи після їх реалізації. Альтернативи протистояння загрозам конкурентоспроможності й розвитку підприємства мають закладатись вже безпосередньо в цілях й функціях, які розробляє система управління підприємством.

Як показує практика, рівень окремих важливих функціональних складових підприємств є недостатнім. Тому на підприємстві необхідно розробити, а в подальшому – реалізувати (та коригувати) стратегію зміцнення його конкурентоспроможності.

В рамках аналітичного етапу конфігурації системи управління конкурентними позиціями

підприємства, діяльність у цьому напрямі повинна передбачати комплекс робіт зі збору інформації про можливі загрози, постановки завдань й визначення цільових функцій. Після визначення останніх визначаються критерії ефективності.

Додамо, що для належного виконання вагомих соціальних та економічних функцій суб'єкта господарювання, забезпечення стійкої довгострокової життєздатності, високої конкурентоспроможності необхідним є дотримання ряду вимог до системи управління конкурентними позиціями підприємства. До таких вимог віднесемо наступні. Орієнтація системи управління підприємством на забезпечення його міцних конкурентних позицій на ринку передбачає, що управлінські рішення, які приймаються у будь-якій сфері життєдіяльності, мають обов'язково розглядатись і отримувати оцінку з точки зору їх впливу на всі аспекти конкурентоспроможності підприємства як у існуючому періоді часу, так і у перспективі.

Реалізація вимоги альтернативності управлінських рішень передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення на підприємстві повинна враховувати варіанти впливу на можливий розвиток підприємства, його структуру та основні показники ефективності функціонування й розвитку.

Загалом алгоритм формування механізму стратегічних пріоритетів керівництва підприємства у сфері забезпечення покращення конкурентних позицій бізнесу на ринку повинен здійснюватися у певній логічній чітко визначеній послідовності.

Стратегічна орієнтація в управлінні конкурентними позиціями підприємства на довгостроковий та раціональний розвиток зобов'язує приймати управлінські рішення з врахуванням не лише існуючої сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, але й передбачати заходи зі захисту економіко-ринкових інтересів підприємства у перспективі.

Саме на основі результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу керівництву підприємств потрібно сформулювати (або відкоригувати існуючі) базові принципи та концептуальні засади механізму забезпечення посилення його конкурентних позицій на ринку.

Наголосимо, що організаційно-економічний механізм забезпечення зміцнення конкурентних позицій підприємства передбачає використання методів та засобів, у т.ч. їх поєднання необхідне для створення надійної системи менеджменту в цій сфері. Зрозуміло, що підприємства різних розмірів, типів, обсягів діяльності володіють неоднаковими організаційними та фінансовими можливостями. Крім того, різним є рівень ризику, в умовах якого здійснюють діяльність суб'єкти господарювання. Проте, однозначним є висновок, що реалізація організаційно-економічного механізму посилення конкурентних позицій підприємства є життєво необхідним та по різному може організовуватися.

Передусім зазначимо, що таку роботу має на підприємстві хтось провадити. В ідеалі це створення відокремленого структурного підрозділу із завданнями управління конкурентними позиціями підприємства. Але реалізувати такий підхід на кожному підприємстві фінансово складно. Відповідно, мають перспективу інші підходи до організації управління конкурентними позиціями підприємства. Це: 1) договірний, яку доцільно використовувати на малих підприємствах і яка передбачає укладання договорів зі спеціалізованими суб'єктами, що надають консалтингові і маркетингові послуги; 2) матрична, характерна для підприємств середніх розмірів, суть якої полягає в тому, щоб делегувати окремі функції існуючим структурним підрозділам підприємства.

Вважаємо за доцільне використання більшістю підприємств договірної підходу, зокрема за умови слабого фінансового забезпечення діяльності та організаційних можливостей для створення повноцінного відділу, із доповненням функціональних завдань керівника (власника) підприємства управлінням конкурентними позиціями, укладання договорів на проведення консалт-аудиту для визначення слабких сторін та ризиків діяльності і формування заходів з їх усунення.

Після створення необхідних передумов відносно управління конкурентними позиціями підприємству потрібно розробити сукупність інструкцій для персоналу щодо постійного виконання функцій.

Управління конкурентними позиціями підприємства потребує організаційних, інституційних, економічних, мотиваційних та ін. заходів. Зауважимо, що серед них важливе місце відводиться інституційним, які передбачають комплекс дій спрямованих на зміну організаційно-правової та форми власності суб'єкта господарювання, реформування організаційної структури управління, ліквідацію чи репрофілювання окремих структурних підрозділів підприємства. Це, своєю чергою, передбачає: внесення змін в установчі документи; розробку та впровадження положень, інструкцій, які регламентують діяльність у сфері позиціонування продукції (послуг) підприємства на ринку.

Організаційні заходи пов'язані з впровадженням на підприємстві роботи із управління його конкурентними позиціями включають: адаптацію характеристик діяльності до зміни умов зовнішнього середовища; зміни в апараті управління підприємством; реорганізацію окремих структурних підрозділів включно з службою маркетингу; впровадження системи підготовки, перепідготовки, ротатії кадрів; перебудову документообігу, діловодства та ін.

У зв'язку із зазначеними особливостями, а також відсутністю в достатньому обсязі інвестиційних ресурсів у механізмі забезпечення зміцнення конкурентних позицій підприємства доцільно проводити відбір нововведень із метою їх подальшого використання. Домінуючим критерієм відбору нововведень має бути їх оцінка із позиції попиту на послуги підприємства споживачами, оскільки вона значною мірою пов'язана з інтересами підприємства.

Прагнучи забезпечити потужні конкурентні позиції продукції та підприємства на ринку, керівництво не може не реагувати на зміни кон'юнктури ринку, що здебільшого пов'язані з появою нових видів продукції (послуг) й зростанням попиту на них, зміною цінової політики або посиленням заходів нецінової конкуренції.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З метою удосконалення системи управління конкурентними позиціями підприємствам важливо запровадити модель реалізації процесного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнесу на основі реалізації заходів у межах функціональної та процесної підсистем. Таким чином при управлінні конкурентними позиціями підприємства будуть враховані всі складові його ресурсного забезпечення (організаційне, кадрове, фінансове, технологічне, інформаційне, юридичне) та етапи бізнес-процесу (організаційно-управлінського, фінансово-аналітичного, ринкового, збутового).

У відповідності до вказаних складових бізнес-процесу визначаються стратегічні цілі управління конкурентними позиціями підприємства. Разом з тим, їх досягнення потребує продуманого поєднання та використання концепцій управління бізнесом і його конкурентоспроможністю, а саме – життєздатної системи, управління якістю, управління вартістю, соціальної відповідальності, стратегічного управління та менеджменту знань.

Організаційно-економічний механізм покращення конкурентних позицій підприємства передбачає використання системної сукупності методів та засобів впливу на покращення структурних складових розвитку бізнесу, а формування надійної системи менеджменту шляхом створення відповідної служби чи делегування функцій з її забезпечення іншим відділам потребує реалізації організаційних, інституційних, економічних, інформаційних та мотиваційних заходів.

Покращення конкурентних позицій суб'єкта господарювання є невід'ємною умовою й одночасно функцією його життєздатності. Це об'єктивно і закономірно, потребує врахування такої роботи за кожним напрямом та при стратегічному і тактичному плануванні діяльності підприємства. Головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління конкурентними позиціями підприємства є рівень конкурентоспроможності на момент розробки (коригування) стратегії та фінансові можливості суб'єкта господарювання.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування конкурентних позицій підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 36-41.
2. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
3. Дяченко Т. А. Конкурентні стратегії промислових підприємств, що надають ремонтні послуги. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 150-154.
4. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
5. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
6. Панасенко Д. Системний підхід до показників конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 3. С. 19-24.
7. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (42). С. 64-68.
8. Романко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 113-126.

9. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>.
10. Циганок О. О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 155-162.
11. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
12. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.
13. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Науковий вісник Полісся*. № 2 (14). С. 8-15.

REFERENCES:

1. Bilen'kyj, O. Yu. (2015). Analysis of the competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity. *Economic analysis*. Vol. 2. pp. 36-41.
2. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
3. Diachenko, T. A. (2015). Competitive strategies of industrial companies that provide repair services. *Biznes Inform*. Vol. 6. pp. 150-154.
4. Yankovyj, O.H. (2013). Competitiveness: assessment of the level and areas of improvement. Atlant. Odesa. Ukraine.
5. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
6. Panasenko, D. (2008). Systematic approach to competitiveness indicators. *Formation of market relations in Ukraine*. Vol. 3. pp. 19-24.
7. Rodionov, P. Yu. (2015). Features of the development strategy of the enterprise in terms of the information economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 1 (42). pp. 64-68.
8. Romanko, O. P. (2009). Determinants of competitiveness of machine/building enterprise. *Actual problems of economy*. Vol. 3. pp. 113-126.
9. Frolova, T. O. (2009). Corporate strategy global investment business. *Effective economy*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130&p=1>
10. Tsyhanok, O. O. (2009). Analysis of the position of the company in the competition for the method of competitive advantage. *Actual problems of economy*. Vol. 9. pp. 155-162.
11. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Innovative economy*. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
12. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. *Biznes Inform*. Vol. 1. pp. 212-215.
13. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kunytska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8-15.

IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVE POSITIONS OF THE ENTERPRISE

LARYSA LIUBOKHYNETS, OLHA POPLAVSKA
Khmelnyskyi National University

The purpose of the study is to develop methodological and applied provisions aimed at improving the strategic management of competitive positions of the enterprise.

The study reveals the relevance of the problem of improving the methods of strategic management of competitive positions of the enterprise. The model of realization of process approach to strategic management of competitive positions of the enterprise which includes a control subsystem, a subsystem of management of competitiveness of the enterprise which, in turn, includes a functional subsystem (organizational, personnel, financial, technological, information and legal maintenance) and process subsystem is developed. –management, financial and analytical, market and sales business processes).

The purposes of improvement of the system of strategic management of competitive positions of the enterprise which are built according to elements of process subsystem of management of competitive positions are defined. It is shown how the implementation of these goals provides the application and combination of key management concepts.

The provisions of the organizational and economic mechanism for improving the competitive position of the enterprise using a set of methods and means to influence the improvement of structural components of business development, as well as the formation of a reliable management system by creating an appropriate service or delegating functions to other structural units.

The scientific novelty of the research results is to improve the theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of the business entity by developing a model for implementing a process approach to strategic management of competitive positions of the enterprise.

The practical significance of the study lies in the possibility of improving the existing organizational systems for managing the competitiveness of business entities.

Keywords: competitiveness; competitive positions; enterprise management; strategizing; development policy.