

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нещадим Л., Тимчук С. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1166>
2. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>.
3. Як організувати комплексну систему продажів в готелі без російської автоматизованої системи управління. *RibasGroup*. 07.05.2022. URL: surl.li/ukchaj
4. Маркетинг готелю: «Завжди пам'ятайте, що людина має смартфон». *RibasGroup*. 17.01.2020. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/marketing-otelya-vsegda-pomnite-hto-u-cheloveka-est-smartfon/>

УДК 330.3:005:658

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

А. О. Столяр

Анотація. У статті досліджено теоретичне підґрунтя формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах. Визначено сутність процесу формування стратегії та її вплив на менеджмент і конкурентоспроможність підприємства. Систематизовано базові стратегії підприємства (виживання, стабілізації та розвитку) з визначенням теоретико-прикладної значущості кожної з них. Визначено теоретичну сутність стратегічного планування як управлінського інструменту, який дає змогу заздалегідь ідентифікувати потенційні загрози, можливості, а також розробити ефективні механізми реагування. На основі аналізу наукової літератури виділено основні етапи стратегічного планування підприємства та сформовано схему їх послідовності під час формування конкурентної стратегії підприємства.

Ключові слова: підприємство, стратегія, конкурентоспроможність, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

В сучасних умовах кожне підприємство намагається вести свою діяльність ефективно, а також прагне до стратегічних змін та забезпечення конкурентоспроможності. Підприємство формує свою основну конкурентну стратегію залежно від своїх цілей та можливих ресурсів. Але у багатьох випадках не враховується кон'юнктура споживчого ринку, яка вагомо впливає на реалізацію стратегій розвитку та ефективне функціонування суб'єкта господарювання. На ринку відповідного сегмента функціонує велика кількість підприємств, які орієнтуються на відповідні стратегії, зважаючи на рівень конкуренції, клас споживачів та їх платоспроможність, ефективність використання ресурсів, унікальність продукту та інше. Тому за умови підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку, мінливості економічного середовища та негативного впливу зовнішніх факторів виникає потреба в оптимізації механізмів формування та реалізації стратегій розвитку підприємств. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується збільшенням попиту на певні види товарів та послуг. Це потребує зростання можливостей підприємств функціонувати у складних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення рівня стратегічного потенціалу. Щоб досягти успіху в конкурентній боротьбі, суб'єкти господарювання повинні розробляти та реалізовувати стратегії свого розвитку. За таких умов визначення напрямів розвитку та шляхів досягнення стратегічних цілей набуває особливої актуальності.

Питання про формування стратегії та конкурентоспроможність досліджували вітчизняні науковці (О. В. Василенко, З. В. Герасимчук, Є. В. Кіяшко, О. І. Ковтун, О. Я. Лотиш) та закордонні вчені (М. Портер, Дж. О. МакКінсі та інші).

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку менеджменту та бізнес-середовища.

Успішна стратегія суб'єктів господарювання – це чіткий план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей. Така стратегія передбачає ефективне використання всіх ресурсів компанії з урахуванням постійно мінливих потреб ринку та фінансових обмежень. Для розробки ефективної стратегії керівництво підприємства має провести чіткий аналіз зовнішнього та внут-

рішнього середовища суб'єкта господарювання, визначити свої конкурентні переваги та розробити план маркетингових заходів. Аналіз внутрішнього середовища включає в себе не тільки фінансові показники, але й оцінку факторів (ефективність управління, рівень кваліфікації персоналу, репутація компанії на ринку).

Загалом стратегія підприємства охоплює великий спектр економічних важелів досягнення економічної стабільності з великою кількістю функцій та їх впливом на підрозділи, а саме на виробництво, фінанси, маркетинг, кадри та проєктування. Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, як-от розмір компанії, її фінансовий стан, ринкові умови та амбіції власників. Прийняття стратегічного вибору для розробки тієї чи іншої стратегії означає пов'язання бізнесових рішень та конкурентоспроможних дій, зібраних у відділах підприємства в один управлінський вузол. Саме такі дії з управлінськими підходами відображають стратегію підприємства.

З погляду сучасних тверджень вчених, стратегія була і залишається однією з сильних сторін підприємства з діловим акцентом на концепцію реальних управлінських дій, здатна привести цю бізнес-концепцію до створення реальної конкурентної переваги підприємства в сучасних економічних умовах. Тому, стратегія – це комбінація із запланованих управлінських дій та швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, нових можливостей отримання конкурентних переваг та загроз послаблення її конкурентних позицій [1, с. 73].

Стратегія складається із багатьох конкурентоспроможних дій та підходів, від яких прямо залежить конкурентне управління підприємством. Вибір конкретної стратегії означає, що з множини шляхів розвитку і способів дій, які відкриваються перед підприємством, приймається рішення вибрати один, у якому компанія буде розвиватися.

Сьогодні науковці зазвичай найчастіше виділяють такі базові конкурентні стратегії [2, с. 97]: стратегії виживання, стратегії стабільності та стратегії розвитку підприємства.

Коли підприємство опиняється у скрутних економічних умовах, як-от криза, інфляція або загальна нестабільність, воно часто вдається до стратегії виживання. Мета цієї стратегії – зберегти бізнес та мінімізувати збитки. Це може включати скорочення витрат, оптимізацію виробництва, пошук нових ринків або навіть вихід із неефективних сегментів бізнесу. Така стратегія стає необхідною, коли фінансові результати компанії постійно погіршуються і є загроза банкрутства.

Коли компанія досягла стабільних позицій на ринку і отримує стабільний прибуток, вона може обрати стратегію стабілізації. Ця стратегія спрямована на підтримання наявного стану справ та уникнення ризикованих змін. Компанії, що працюють у галузях зі зрілими технологіями та стабільним попитом, часто обирають таку стратегію. Однак навіть в умовах стабільності підприємства можуть впроваджувати невеликі інновації або розширювати асортимент продукції для забезпечення довгострокового зростання.

Стратегія розвитку передбачає активне зростання бізнесу. Компанії, які обирають таку стратегію, прагнуть збільшити обсяги продажів, підвищити прибутковість та розширити свою присутність на ринку. Ця стратегія особливо актуальна для компаній, які працюють у динамічних галузях з високими темпами технологічного розвитку. Для реалізації стратегії розвитку можуть використовуватися різні інструменти, як-от інновації, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки, злиття та поглинання інших компаній.

Часто підприємства використовують комбінацію різних стратегій. Наприклад, велика компанія може одночасно реалізовувати стратегію стабілізації для основного бізнесу та стратегію розвитку для нових перспективних напрямів. Стратегії не є статичними і можуть змінюватися з часом відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах компанії.

Загалом процес розробки конкурентної стратегії підприємства в сучасних економічних умовах складається з ряду послідовних етапів (див. рис. 1). Можна виділити такі основні етапи стратегічного планування [3, с. 425]:

1. Оцінка поточної ситуації, що дасть уявлення, в якому стані знаходиться компанія та наскільки ефективна стратегія, яку вона реалізує.

2. Аналіз можливих ресурсів. Наскільки підприємство забезпечене ресурсами для впровадження нової стратегії.

3. Вибір стратегії. Здійснюється на основі таких складників: ключових факторів успіху, що характеризують стратегію; результатів аналізу ресурсів; альтернативних варіантів стратегій.

4. Аналіз обраної стратегії здійснюється задля змоги визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей.

5. Розроблення стратегічного плану та цілей. Прийнята стратегія є фундаментом для складання стратегічного плану та цілей підприємства.

Для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно врахувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і з огляду на ці умови визначити всі подальші дії.



Рис. 1. Етапи створення конкурентної стратегії підприємства

Підприємство має змогу вибрати напрями розвитку, що залежить від низки чинників: цілей підприємства, потреб клієнтів, технології виробництва, потенціалу, становища підприємства на ринку, впливу конкурентів та їх щодо створення стратегії, політичної ситуації в країні, економічного розвитку, науково-технічного прогресу та ін.

Стратегічне планування – це інвестиція в майбутнє підприємства. Воно дає змогу заздалегідь ідентифікувати потенційні загрози та можливості, а також розробити ефективні механізми реагування на них. Добре продумана стратегія є своєрідним компасом, який допомагає компанії рухатися в потрібному напрямі навіть в умовах невизначеності. Однак варто пам'ятати, що стратегія – це не статичний документ, а динамічний інструмент, який потребує постійного оновлення та адаптації.

Підсумовуючи висновки представленої дослідження, варто зазначити, що в умовах динамічного ринку розробка конкурентної стратегії підприємства є не просто планом дій, а радше живим організмом, який постійно адаптується до змін. Ефективна конкурентна стратегія повинна не лише визначати напрям руху, але й передбачати різні сценарії розвитку подій. Важливо розуміти, що навіть найкраща стратегія не є панацеєю від усіх проблем. Однак вона забезпечує компанії міцний фундамент і допомагає швидше відновлюватися після криз. Ключову роль у цьому процесі відіграє менеджер, який має не тільки розробити стратегію, але й забезпечити її гнучку реалізацію. Отже, для успішної реалізації конкурентної стратегії сучасному менеджменту підприємств необхідно зосередитись на подальшому дослідженні традиційних теоретичних засад стратегічного управління та доповненні їх новими практиками стратегічного планування й адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Abstract. The article examines the theoretical basis of the formation of the company's competitive strategy in modern conditions. The essence of the process of strategy formation and its influence on the management and competitiveness of the enterprise is determined. The basic strategies of the enterprise (survival, stabilization and development) are systematized, with the determination of the theoretical and applied significance of each of them. The theoretical essence of strategic planning as a management tool, which allows to identify potential threats and opportunities in advance, as well as to develop effective response mechanisms, is defined. On the basis of the analysis of scientific literature, the main stages of strategic planning of the enterprise are highlighted and a scheme of their sequence in the formation of the competitive strategy of the enterprise is formed.

Keywords: enterprise, strategy, competitiveness, external environment, internal environment.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Байдін М. В., Коцюба О. О., Маковецька І. М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. Вип. 1(44). С. 72–77.
2. Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 2(75). С. 96–99.
3. Жихарева В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.

УДК 005.95/.96(477)

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

Ю. В. Цимбалюк, О. А. Дороніна

Анотація. Стаття аналізує виклики, що постали перед підприємствами в умовах воєнного стану, зокрема в контексті управління персоналом. Описано ключові аспекти забезпечення безпеки, підтримки та підготовки працівників до змін і невизначеності. Важливе місце займають питання адаптації внутрішньої структури компаній до нових реалій, ефективної роботи з кадрами, підтримки мотивації та розглядається питання уникнення професійного вигорання. У статті розглядаються також заходи щодо психологічної підтримки персоналу, реорганізації робочих процесів і важливість гнучких стратегій та інноваційних підходів для досягнення стабільного успіху на ринку.

Ключові слова: воєнний стан, управління персоналом, адаптація, виклики.

Вступ. Воєнний стан в Україні, запроваджений з лютого 2022 р., створив непередбачені виклики для українського бізнесу. Одним з найбільш гострих питань стало управління персоналом в умовах нестабільності та підвищеного рівня стресу. Тривалий характер такої ситуації в країні вимагає більш глибокого розуміння довгострокових тенденцій та розробки стійких стратегій управління персоналом на рівні компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських науковців досліджували питання впливу воєнного стану на управління персоналом, а саме О. П. Білінська, Г. В. Жосан, В. І. Караваєв, В. І. Куделя, О. Погарська, Л. Г. Федунчик, Л. І. Чернишова, В. Г. Яковенко.

Метою даного дослідження є визначення впливу воєнного стану на особливості управління персоналом в українських компаніях та ключових факторів, що сприяють збереженню кадрового потенціалу в таких умовах.

Виклад основного матеріалу. Воєнний стан став серйозним викликом для всіх організацій і підприємств, які потребують адаптації до нових реалій та швидких змін в економічному, соціальному й політичному середовищі. В умовах воєнної агресії проти України виникає проблема щодо вирішення управління особовим складом в умовах війни. Це включає забезпечення безпеки та здоров'я працівників, навчання та підтримку, а також підготовку організаційної стабільності та результативності в умовах невизначеності і складних обставин [1].

У таких складних умовах підприємства повинні постійно вдосконалювати підхід до управління людськими ресурсами. Саме працівники є ключовим складником, який забезпечує успішне досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна робота з кадрами дає змогу не лише підвищувати продуктивність праці, але й створювати міцний фундамент для подальшого розвитку компанії. Інвестування у професійний розвиток, мотивацію та утримання кадрів сприяє збереженню конкурентних переваг та забезпечує стабільний успіх на ринку в умовах постійних змін та викликів [2].