



Рис. 1. Модель управління знаннями

**Висновки.** Таким чином, можна виділити чотири основні аспекти управління знаннями вітчизняних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності: технологія, інфраструктура, культура, інформаційне забезпечення. Залежно від встановленої системи пріоритетів і поточного стану підприємства, керівництво може приділяти пильну увагу певному аспекту, проте тільки за умови дотримання комплексного підходу процес управління знаннями підприємства може виявитися ефективним.

#### Література

1. Кудрявцев Д. Многогранность управления знаниями на предприятии // [http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr\\_uz\\_na\\_predpr.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/mnogogr_uz_na_predpr.shtml)
2. Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / Под. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 304 с.
3. Gallagher S., Hazlett S. Using The Knowledge Management Maturity Model (KMM) As An Evaluation Tool // <http://bprc.warwick.ac.uk/km028.pdf>

Надійшла 26.05.2009

УДК 658

Є. В. ДМИТРУК

Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля

### ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ВПЛИВУ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

*Розглянуто причини впливу суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на його репутацію. Визначено наслідки такого впливу на економічну безпеку підприємства.*

*Reasons of influencing of subjects of internal and external environment of enterprise on its reputation were considered. The consequences of such influence on economic security of enterprise were determined in the article.*

**Постановка проблеми.** Економічна безпека включає в себе захист суб'єктів соціально-економічних відношень на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним її громадянином. Особливе місце серед в ієрархії рівнів економічної безпеки посідає економічна безпека підприємства. Різноманітність чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства, змушує керівництво підприємства обирати найсуттєвіші способи її забезпечення. Останнім часом при вивченні впливу таких чинників спостерігається зміщення акцентів з матеріальних чинників у бік нематеріальних. З числа останніх на особливу увагу заслуговує складний комплексний чинник – репутація підприємства, ступінь впливу якого на рівень економічної безпеки підприємства може бути доволі значним і, отже, таким, що має підлягати глибокому вивченню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Здебільшого в сучасних наукових дослідженнях економічна безпека підприємства розглядається доволі однобічно – як стан захищеності від загроз, приймаючи до уваги лише деякі, окремі її чинники. Крім того, в науковій літературі є дослідження, які стосуються впливу репутації підприємства на його конкурентоспроможність [1, 2, 3], на його капіталізацію [4], на залучення інвестицій [5], але досліджень, що стосуються вивчення характеру впливу репутації підприємства на його економічну безпеку, поки що практично відсутні.

**Мета дослідження** полягає у визначенні причин та наслідків впливу такого нематеріального чинника економічної безпеки підприємства, як його репутація.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В рамках виконуваного дослідження репутацію підприємства розглядається як неліквідний нематеріальний актив довготривалого багаточільового характеру експлуатації, що має споглядально-вартісну природу та виступає важелем і мультиплікатором взаємоузгодження інтересів підприємства при забезпеченні його економічної безпеки [6]. В такому випадку репутація підприємства може впливати на рівень його економічної безпеки через однакову направленість цих понять. Природно, що репутація підприємства, яке перебуває в економічній безпеці, буде цілеспрямовано покращуватися. Однак немає впевненості в тому, що так буде завжди. Тому кожне підприємство, що має свою місію та стратегію, повинне дбати про блокування загроз, які стосуються економічної безпеки підприємства.

Однією з найважливіших складових репутації підприємства є довіра зовнішніх контрагентів до підприємства. Рівень репутації підприємства буде визначатися ступенем впевненості зовнішніх контрагентів підприємства в тім, що їхні очікування та потреби будуть задоволені відповідними діями підприємства. Також від цього залежатиме, наскільки швидко контрагенти зможуть довірити підприємству свої цінності. Під довірою контрагентів у даному випадку будемо розуміти їх впевненість у поверненні своїх цінностей назад: коштів акціонерів, праці працівників, комерційних, товарних, банківські кредитів тощо.

В табл. 1 зазначено причини впливу суб'єктів зовнішнього середовища на репутацію підприємства.. Зосередимо увагу на наслідках такого впливу на економічну безпеку підприємства.

Таблиця 1

**Суб'єкти зовнішнього середовища, які впливають на репутацію підприємства**

Середовище впливу	Наслідки впливу	
	позитивні	негативні
НТП	Підвищення продуктивності праці; наукоємність товарів та послуг; підвищення рівня кваліфікації персоналу; зменшення витрат на виробництво продукції.	забруднення навколишнього середовища; вичерпування природних ресурсів; порушення екологічної рівноваги.
Дії конкурентів	Найбільш слабкі підприємства перестають брати участь у боротьбі за споживача.	Негативна репутація конкурентів приносить збиток іншим підприємствам.
Засоби масової інформації	Достовірна позитивна інформація покращує ставлення споживачів до продукції; соціальне признание.	Компрометуюча інформація, як достовірна, так і недостовірна, зменшує довіру споживачів, та зменшує обсяг виробництва.
Рейдерство	Стимуляція керівників підприємства до певних дій, які призводять підприємство у стан активності.	Захоплення підприємства; спад інвестиційної привабливості; соціальна нестабільність.
Думка споживачів	Популярність продукції підприємства; збільшення ціни продукції; надання додаткової цінності продукції.	Негативна думка допомагає внести зміни до якості продукту, призводить до зміни стратегії підприємства.
Взаємини з постачальниками	Можливість отримання кредиту; кредитування за зниженими ставками; довіра потенційних інвесторів.	Складність вибору постачальника через номенклатуру ринку та стосунки між постачальниками.
Дії кредиторів	Розширення сектору ринку; фінансова цінність підприємства.	Зменшення довіри до підприємства у випадку невидачі кредитів.
Ставлення держави до галузі	Стабільність; підвищення обсягу продажів.	При недовірі до галузі, автоматично падає престиж підприємства.

Неможливо переоцінити рівень впливу науково-технічного прогресу на результативність діяльності підприємства та на його економічну безпеку зокрема. У сучасній економічній теорії використання досягнень науки та техніки, наукові досягнення в області економіки та техніки відносять до інновацій. Однак слід пам'ятати, що в цьому питанні слід звертати увагу не на кількість, а на доцільність та якість нововведень.

Важливим чинником економічної безпеки підприємства є його конкурентоспроможність. Її рівень залежить як від якості продукції, так і від її собівартості. Використання засобів НТП допомагає зменшити собівартість та поліпшити якість продукції. Наукові досягнення збільшують продуктивність праці, зменшують витрати, пов'язані з виплатами співробітникам, поширюють технічний та науковий потенціали підприємства, збільшують обсяг виробництва. Досягнення цих масштабів є передумовою економічної безпеки підприємства.

Перевагою підприємств, що використовують досягнення науково-технічного прогресу, є економічна

усталеність, надприбутковість підприємства, можливість створення нових видів продукції та послуг. Але застосування інновацій може не виправдати всіх надій підприємства через його складну або неможливу реалізацію в поточних умовах, мінливі потреби ринку, економічну та соціальну ефективність нововведень. Більш того, підприємства, що ставлять перед собою задачі не лише поточного прибутку, для яких репутація є та буде важливою завжди, мають турбуватися про наслідки використання досягнень НТП. Доцільно вводити такі інновації, які б зберігали оточуюче середовище для подальшого безпечного існування та, при можливості, процвітання підприємства.

Підприємство, що дбає про безпеку оточуючого середовища при використанні досягнень НТП, має високу репутацію як у постачальників, інвесторів, так і у споживачів та співробітників. Таким чином, використання засобів НТП добре відображає взаємозалежність між репутацією підприємства та його економічною безпекою.

Кожне підприємство щодня повинне дбати про рівень своєї конкурентоспроможності. Залежність ефективності підприємства та, як наслідок, його конкурентоспроможності, від дій конкурентів є прямою. Більш того, дуже часто репутацію підприємства будують саме дії конкурентів. При цьому неможливо однозначно сказати, чи буде вплив дій конкурентів позитивним чи негативним. Саме тому керівники підприємства повинні ретельно слідити за діями конкурентів задля своєї економічної безпеки.

Через те, що конкуренти складають певну репутацію не тільки собі, але ще й оточуючим підприємствам своєї галузі, потрібно обирати певні методи боротьби з конкурентами. Частіше підприємство виділяє для боротьби кілька конкурентів, а з рештою намагаються не зіштовхуватися. Підприємству потрібно при можливості підбирати таких конкурентів, які б могли не тільки нанести значного удару по його репутації, але й таких, у яких можна було б запозичити якісь переваги. Певною мірою дії конкурентів направлені на те, щоб нанести удар по конкуруючому підприємству з ціллю збільшення власної частки ринку. Тому підприємству потрібно обирати такі методи боротьби з конкурентами, які б визначали ефективність дій по відношенню до конкурентів. Таким чином, зміцнюючи репутацію, підприємство виборює конкурентні переваги. Дії конкурентів – це стимул для подальших покращень як усередині підприємства, так і ззовні, а також для розробки нової, більш досконалої у технічному розумінні продукції, що є впровадженням інновацій у виробництво. Відповідно, боротьба з діями конкурентів є передумовою економічної безпеки підприємства за умови своєчасної реакції на ці дії.

Важливим чинником формування репутації підприємства є засоби масової інформації. Реклама підприємств з високою репутацією має більшу цінність та довіру серед споживачів у порівнянні з аналогічною рекламою інших виробників. Як наслідок, обсяг продажів підприємства та рівень його конкурентоспроможності збільшиться, збільшуючи рівень його економічної безпеки, але це стосується лише позитивної реклами. Негативна, компрометуюча реклама може стати передвісником краху підприємства, причому неважливо, чи є інформація, отримана з засобів масової інформації, достовірною. Наслідком отримання негативної інформації є погіршення продажів, недовіра споживачів та інвесторів, нестабільність стану підприємства. Таким чином, впливаючи, насамперед, на репутацію підприємства, засоби масової інформації змінюють рівень його економічної безпеки.

Існує певний вид загроз, що стосується не тільки підприємств, які перебувають у кризисному стані, або підприємств, репутація яких зазнала краху. Річ іде про рейдерство, здійснення недружніх поглинань. На сьогоднішній день потенційним об'єктом нападок рейдерів може стати будь-яке підприємство. Недосконалість законодавчої бази, корупція, відсутність незалежної судової влади стає причиною подібних нападів. Хоча рейдерство може допомагати власникові прикласти всі зусилля для досконалого ведення свого бізнесу через ризик втратити своє підприємство, однак такий вплив властивий тільки «білому» рейдерству, що найчастіше спостерігається в країнах із традиційною економікою, а в Україні частіше доводиться зіштовхуватися з «чорним» рейдерством: досягнення поставлених цілей з використанням протиправних методів, таких як залякування, примус, фізичне захоплення підприємства. «Чорне» рейдерство може бути стимулом для корупції, що однозначно знижує ступінь інвестиційної привабливості підприємства та соціальної нестабільності через стимуляцію персоналу до страйків, пікетів, а також через звільнення з підприємства частини персоналу. Всі ці чинники не призводять підприємство до стану економічної безпеки, а тільки руйнують те, що було накопичено підприємством до цього моменту. Таким чином, можна вважати, що рейдерство негативно впливає як на репутацію підприємства, так і на його економічну безпеку. Винятком можна вважати лише ті випадки, коли дії рейдерів стимулюють підприємців ретельніше слідити за змінами у стані підприємства, що може призвести до покращення його економічного становища.

Думка споживачів є дуже важливою для підприємства. Коло споживачів – це дзеркало результатів діяльності всього підприємства. Репутація підприємств, що недостатньо дбає про свою відповідальність перед суспільством, майже обов'язково терпітиме крах. Ціллю розвитку стосунків зі споживачами має бути підвищення цінності продукції для них. Споживачі, насамперед, купують не товар, а рішення своїх проблем. Якщо виробник буде підвищувати цінність своєї продукції в очах клієнтів, останні отримають більше переваг від користування товарами підприємства, так, як слідство, репутація підприємства покращиться.

Користуючись продукцією підприємства, кожен споживач складає свою думку про підприємство. Це пов'язано з тим, що у різних груп споживачів існують різноманітні цінності. Через це потрібно вважати,

що у кожній такій групі репутація підприємства буде різною. Спілкуючись між собою, споживачі можуть змінювати думку про підприємство, тому потрібно «допомагати» покращенню їхньої думки про підприємство шляхом задоволення потреб споживачів та використання реклами. Довіра споживачів до підприємства – це їх довіра до продукції підприємства, підґрунтя для його фінансової стабільності, конкурентоспроможності, та, як слідство, його економічної безпеки.

Постачальники та кредитори утворюють певний щабель між підприємством та споживачами. Саме ці групи контрагентів підприємства надають підприємству фінансову цінність, покращують стан підприємства, та, тим самим, можуть опосередковано впливати на думку споживачів щодо продукції підприємства. Користуючись підтримкою кредиторів, підприємство має можливість збільшити свою частку ринку. В свою чергу, від поведінки постачальників залежить майбутній стан економічної безпеки підприємства.

Відомо, яку роль відіграє у економічній безпеці підприємства рівень безпеки держави. Крім того, від ставлення держави до галузі залежить рівень безпеки практично кожного підприємства цієї галузі в найближчий час. Підтримка підприємств, що «тонуть», їх фінансування, стають єдиним можливим виходом із стану краху. В той же час, репутація галузі пов'язана з репутацією підприємства. Через погіршення або поліпшення репутації всієї галузі одночасно змінюється у той же бік і репутація підприємства. Саме тому кожне підприємство має турбуватися не тільки про свою репутацію, а і про репутацію всієї галузі в цілому, щоб досягти не тимчасового зросту, а стабільного покращення стану підприємства та уникнення ризиків, пов'язаних із різким економічним спадом у галузі.

Зовнішнє середовище, до якого належить держава, визначає коло, в якому має працювати підприємство для забезпечення певного рівня економічної безпеки. На стосунки між підприємством та державою може впливати ефективність роботи підприємства, а також рівень його репутації. Таким чином, завоювавши певну репутацію, підприємство може поліпшити цінність свого підприємства на державному рівні. В той же час, результати діяльності підприємства можуть впливати на політику держави відносно галузі, в якій працює підприємство, а також на економічну безпеку держави і галузі в цілому.

Рівень із зовнішнім, внутрішнім середовищем також впливає на репутацію підприємства. Якщо підприємство буде свою репутацію, орієнтуючись на цінності, здатності та культуру, що властиві як самому підприємству, так і його оточуючому середовищу, у нього з'являється можливість покращити свою репутацію в більш короткий термін. Більш того, саме внутрішні контрагенти підприємства, головним чином, будують репутацію підприємства. В табл. 2 розглянуті можливі наслідки впливу діяльності основних суб'єктів внутрішнього середовища на репутацію підприємства.

Таблиця 2

**Суб'єкти внутрішнього середовища, які впливають на репутацію підприємства**

Середовище впливу	Наслідок впливу	
	позитивні	негативні
Персонал підприємства	Залучення кваліфікованих кадрів; нездатність до розкриття комерційної таємниці; праця на благо підприємства.	Порушення єдності підприємства; «неаутентичність» підприємства; відсутність стратегії та місії у підприємства.
Якість продукції	Збільшення об'єму продукції; зріст продуктивності праці; конкурентоспроможність.	
Поведінка керівників підприємства	Єдність підприємства; взаємовідносини з партнерами, інвесторами; формування професійних цінностей персоналу.	
PR-менеджмент	Впізнання продукту; зменшення маркетингових витрат; соціальне признание; відкрита пропозиція цінності споживачу.	Приховування фактів про діяльність підприємства може призвести до ефекту бомби: прибуток упаде внаслідок зменшення продажів.
Фінансова стабільність підприємства	Фінансова цінність підприємства; розширення бізнесу; відновлення технологічної бази підприємства (інновації).	
Професійність менеджменту	Інвестиційна привабливість підприємства; комерційна тайна.	
Взаємини з інвесторами	Обсяг виробництва; впевненість у завтрашньому дні; інвестиційна привабливість.	

Одним з полів перетинання економічної безпеки підприємства та його репутації є кадрова безпека підприємства. Думка персоналу підприємства може формувати думку їх безпосереднього оточення – потенційних споживачів продукції підприємства. Це вплине в майбутньому на обсяг продажів, конкурентоспроможність підприємства. Саме тому потрібно приділяти роботі з персоналом велике значення. Ризики, пов'язані з персоналом, будуть зведені до мінімуму, якщо співробітники будуть відчувати себе на своєму місці у ієрархії компанії. Співробітники працюватимуть на благо підприємства, намагаючись зберегти комерційну таємницю, принести підприємству додатковий прибуток, який залежить від діяльності та праці співробітника.

Якість продукції – це показник порядності підприємства. Продукція, якою користуються споживачі, повинна відповідати їх вимогам, які можуть змінюватися залежно від кон'юнктури ринку. Розраховувати на

продаж продукції та отримувати від цього стабільний, високий прибуток, не звертаючи уваги на її якість, – це нонсенс. Хоча вдосконалення – процес, що не скінчується ніколи, але в умовах сумлінної конкуренції процес підвищення якості припиняється в той час, коли ваги собівартість – якість продукції, дісталися рівноваги. В цьому випадку підприємство отримує збільшення обсягу продукції за рахунок підвищення довіри споживачів та інвесторів до продукції підприємства. Наслідком збільшення обсягу продукції, безсумнівно, є підвищення конкурентоспроможності, зріст продуктивності праці, залучення нових працівників до роботи на підприємстві. Таким чином, підприємство здобуває соціальне обличчя, результатом чого стає підвищення рівня репутації підприємства. Економічна безпека підприємства забезпечується у цьому випадку соціальним чинником, що зменшує ризики, пов'язані з недовірою споживачів та інвесторів. Таким чином інтереси підприємства узгоджуються з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, тобто з інтересами споживачів.

Не слід забувати про вплив місії та стратегії на напрям діяльності підприємства. Піклування про майбутнє підприємства повинне торкатися кожного службовця. Це формуючий чинник для означення професійних цінностей персоналу. Для його формування керівники підприємства повинні донести до своїх співробітників цілі існування підприємства і праці на підприємстві для надання єдності компанії. Напрямок роботи підприємства залежить від дій та поведінки керівництва підприємства. Від того, наскільки чітко керівники підприємства уявляють перспективи розвитку підприємства взагалі, будуть розвиватися ті чи інші проекти, а також відносини з партнерами та інвесторами.

Економічна безпека підприємства не може забезпечуватися лише діями та поведінкою керівництва. Великою допомогою в даному питанні можуть стати дії відділу PR-менеджменту. Перш ніж споживач почне особливим чином ставитися до підприємства, в нього повинне виникнути відчуття необхідності його продукції. Спеціалісти з PR-менеджменту допомагають популяризувати продукцію підприємства правильно і в короткий термін, стимулюючи у потенційних клієнтів загальну потребу. Як результат – споживач отримує цінності, пов'язані з надбанням і використанням продукції підприємства, а підприємство зменшує майбутні маркетингові витрати через впізнання продукції споживачами.

Фінансова стабільність підприємства – це крок до розвитку підприємства, можливість розширення бізнесу, покращення технологічної бази підприємства, можливість розраховувати тільки на внутрішні матеріальні резерви підприємства, покращення матеріального стану службовців та акціонерів підприємства. Майже всі чинники впливу з боку зовнішнього та внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства та на його репутацію, про які було сказано вище, спираються на фінансовий стан підприємства. Фінансове становище підприємства – показник діяльності підприємства, його ефективності, це рівень впевненості підприємства у майбутньому. З другого боку, чим краще фінансове становище підприємства, тим більше уваги воно зможе приділяти якості своєї продукції, а також участі у благодійності, спонсорстві різного плану заходів, як пов'язаних із участю в них персоналу підприємства, так і не пов'язаних з цим напрямом. Таким чином, підприємство отримує соціальне признание. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що фінансова стабільність підприємства – це показник успішності підприємства, значна складова його економічної безпеки.

Підприємство, що знаходиться у стані розвитку, володіє багатьма привілеями, до числа яких належить і професійність менеджменту. Намагаючись стати успішним, кожен професіонал прагне до роботи в успішному підприємстві, де, крім відповідної заробітної плати, спеціалісту надається можливість роботи у більш комфортних умовах, а також можливість кар'єрного росту. В обмін на добрі умови праці персонал починає цінувати свого роботодавця і саме підприємство, тому підприємство може покластися на порядність співробітників та на їх здатність до збереження комерційної таємниці підприємства. В свою чергу підприємство отримує підтримку інвесторів, що є дуже важливим чинником формування як репутації підприємства, так і його економічної безпеки. Команда висококласних спеціалістів – це передумова ефективної роботи всього підприємства, тому професійність менеджменту впливає на думку інвесторів через довіру останніх до подібних підприємств.

Для використання новітніх технологій потрібно мати відповідне устаткування, яке б збільшувало обсяг продажів та забезпечувало б підприємство певним рівнем економічної безпеки. Саме тому потрібно приділяти увагу розвитку стосунків з потенційними інвесторами, зацікавлювати їх своїми досягненнями, а також перспективами розвитку підприємства. Певна ціль визначених стосунків – надання цінності підприємству в очах його контрагентів за рахунок участі інвесторів у проектах підприємства. Нововведення, які відбуваються за участю інвесторів, збільшують ймовірність успіху в декілька разів через те, що можливість придбання нового устаткування надає підприємству та його продукції певну конкурентну перевагу, зменшує затрати на виробництво, та надає підприємству можливість збільшувати прибуток у порівнянні з прибутками конкурентів. Це передумова економічної безпеки підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, керівники підприємства, вивчаючи та прогнозуючи поведінку та вплив суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища на репутацію підприємства, водночас можуть контролювати стан його економічної безпеки. При цьому важливим є врахування значущості та можливої асиметричності впливу суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища на репутацію підприємства. Так, діяльність підприємства повинна будуватися не

тільки на бажаннях акціонерів та власників підприємства, якщо ціллю існування підприємства є не його тимчасовий прибуток, але і його стабільне існування та процвітання у майбутньому. Підприємство, яке має соціальне обличчя, отримуватиме більше шансів зайняти своє місце на державному та світовому ринку. Слід звертати увагу на інтереси споживачів підприємства щодо його продукції. Отже, на підприємстві має бути побудована ієрархія ступенів впливу зазначених чинників впливу на репутацію підприємства. До перспектив подальших розвідок можна віднести розрахунок методики оцінки впливу репутації підприємства на його економічну безпеку.

### Література

1. Никифорова С.В., Мамров А.Н. Конкурентные преимущества предприятия на международном рынке: Уч. пособие / СПбГУЭФ. – СПб., 2004. – 174 с.
2. <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2007/122.pdf>
3. [www.amr.ru/doc771.html](http://www.amr.ru/doc771.html)
4. Сухенко А.П. Деловая репутация как фактор капитализации промышленной компании: Автореф. дис. канд. эк. наук. – М., 2006. – 27 с.
5. <http://grebennikon.ru/article-UJBM-153.html>
6. Ляшенко О.М., Дмитрук Є.В. Репутація підприємства як чинник, що впливає на його економічну безпеку // Вчені записки університету «КРОК» / Ун-т економіки та права «КРОК». (за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та потреби бізнесу ХХІ століття»). – Вип. 18. – Том 4. Київ, 2008. – С. 109-115.

Надійшла 27.05.2009

УДК 658.562 (477)

М. В. ЖЕЛІХОВСЬКА  
Хмельницький національний університет

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто основні етапи розробки і реалізації стратегії на підприємствах як чинник підвищення їх конкурентоспроможності. А також можливість управління конкурентоспроможністю для підвищення ефективності діяльності підприємства.*

*In the article basic stages of design and realization of strategy on enterprises as a factor of increase of their competitiveness and also possibility of management a competitiveness for the increase of efficiency of activity of enterprise were considered.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, майже всі підприємства України функціонують у складній економічній ситуації. Погіршення технічного та технологічного стану виробництва, криза платежів, пасивна інвестиційна діяльність, втрата традиційних ринків збуту через неконкурентоспроможність, повільна структурна перебудова призводять до простоювання великої кількості підприємств і виробництв. А це, у свою чергу, негативно позначається на розвитку конкуренції в Україні. Наслідки економічних реформ на сучасному етапі неоднозначні. Довготривала соціально-економічна криза у країні пояснюється такими причинами:

- 1) масштаби та глибина кризи досягли такого рівня, що ситуацію в суспільстві можна охарактеризувати як екстремальну;
- 2) ринкові механізми у багатьох галузях економіки перебувають у стадії формування;
- 3) подолання кризових явищ потребує не просто ефективних, а інтенсивних заходів.

Низька конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників є дуже небезпечним чинником, який може призвести до погіршення економічної безпеки країни. Це обумовлено тим, що конкурентоспроможність як інтегральний показник розвитку країни та її економічної могутності є водночас запорукою повноцінного та ефективного входження у світову економічну систему.

В останні роки підходи до розробки стратегій зазнали значних змін. Власники та керівники підприємств не одразу вбачають необхідність створення стратегії. Ставлення до цього процесу змінюється в міру росту підприємства та відповідальності власника за його майбутнє. На початковій стадії метою функціонування суб'єкта господарювання є забезпечення беззбитковості підприємства. У подальшому фокус зміщується на контроль над зростаючими грошовими потоками, власників і керівників починає хвилювати питання позиції на ринку, а також створення стійких конкурентних переваг. Ось чому розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності – необхідна передумова цього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду (праці Дж. Вейлінгтона [1], Р.А. Джонсона [2], Р.А. Довбуша [3], В.І. Савчука [4], К. Такамацу [5]) дає змогу