

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
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 безбитковості 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

зробити висновок, що об'єктом управління конкурентоспроможністю є технологічні та економічні процеси, в ході яких при створенні продукції формуються її конкурентні переваги, а суб'єктом – система конкурентоспроможності як інструмент управління нею. Управління конкурентоспроможністю є напрямом менеджменту підприємства, спрямованим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства у сфері економічної діяльності. Головним завданням управління конкурентоспроможністю є забезпечення життєдіяльності та формування господарських зв'язків за будь-яких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Мета дослідження. На сучасному етапі економічного розвитку постає нагальна необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю, що пояснюється великою кількістю чинників, які впливають на конкурентоспроможність, серед яких можна виділити: конкурентоспроможність продукції за критеріями оцінки (ціна, якість, собівартість), конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічна, технологічна, біологічна, фінансова, інформаційна, кадрова), конкурентоспроможність сервісного обслуговування (до- та післяпродажне обслуговування), конкурентоспроможність організаційного потенціалу (організаційна структура, структура управління, організаційна взаємодія суб'єктів за спільними інтересами, організаційні форми господарювання, форми організації, структура функцій), конкурентоспроможність комунікаційних зв'язків (з постачальниками, інвесторами, споживачами, контактними аудиторіями), конкурентоспроможність системи менеджменту (механізмів управління, етапів керівництва, здатність формувати і використовувати можливості, передбачати ритми і своєчасно реагувати на зміни, розвиток і забезпечення підсистем менеджменту, стратегічної спрямованості управлінської діяльності) (рис. 1).

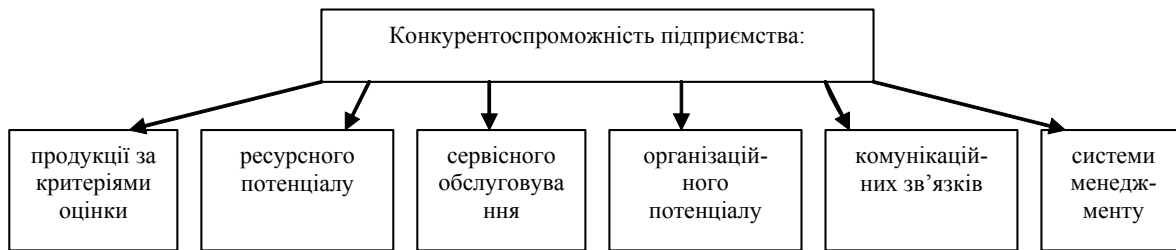


Рис. 1. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Система управління конкурентоспроможністю охоплює всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, робіт, послуг. Проте конкурентні переваги все більше охоплюють систему властивостей, важливих для споживачів та спрямованих на задоволення індивідуальних, а не внутрішніх потреб підприємства. Тому формування стратегії є необхідною умовою для ефективного використання можливостей і переваг діяльності підприємства з урахуванням його позиції в галузі.

Основні результати дослідження. Враховуючи різноманітність і багатоаспектність чинників, які забезпечують конкурентоспроможність, формувати портфель стратегій необхідно на основі принципів системності та комплексності. Такий підхід дозволить сформувати систему на збалансованій основі (від загального до часткового) та визначити можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Розробка системи етапів формування стратегії повинна здійснюватись таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього своїми специфічними методами виконання. При цьому процес розробки стратегії на підприємствах може бути представлений у вигляді етапів послідовного вирішення низки взаємопов'язаних стратегічних питань (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Етап I	Етап II	Етап III
1. Визначення основної стратегічної мети, місії діяльності підприємства.	1. Аналіз діяльності потенційних конкурентів на даному ринку.	1. Формулювання стратегії досягнення поставленої мети.
2. Визначення можливостей підприємства.	2. Оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища на діяльність підприємства.	1. Визначення тактичних завдань і пріоритетів у процесі здійснення перетворень.
3. Виявлення сфери діяльності для використання капіталу підприємства.	3. Оцінювання сучасного економічного, технічного та технологічного стану підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив.	3. Реалізація стратегії.

На завершальному етапі вибирається альтернативний варіант, на основі якого управлінський персонал розробляє детальний бізнес-план реалізації стратегії. Не варто забувати, що навіть найкращі плани можуть бути нереалізованими через неякісне виконання або неефективне управління конкурентоспроможністю підприємства. Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства (товарів, робіт, послуг) слід розуміти сукупність організаційної структури, процесів, технологій, положень

ресурсів тощо, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі. Дослідження фактичних матеріалів показує, що процес управління конкурентоспроможністю включає такі чотири етапи (табл. 2) [6].

Таблиця 2

Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Реалізація функцій управління діяльністю Етап I	Контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності
	Мотивація працівників
Формування методів менеджменту Етап II	Планування та організація процесу забезпечення конкурентоспроможності
	Розробка технологічної документації
	Розробка планів прискорення НТП
	Розробка планів виробництва конкурентоспроможної продукції
Формалізація методів менеджменту Етап III	Розробка методів стимулювання персоналу
	Формування розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності
	Розробка наказів щодо контролю та відповідальності за виготовлення конкурентоспроможної продукції
Розробка та прийняття управлінських рішень Етап IV	Формування напрямків діяльності апарату управління
	Визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності
	Оцінка ефективності управлінських рішень

З метою виконання цих етапів управління конкурентоспроможності, необхідною є наявність у підприємства можливості до самоорганізації, яка в себе включає постійні зміни в кон'юктурі ринку та потребах клієнтів, технологіях і пристосуванні до них.

Висновки. Таким чином, ми бачимо, що стратегія передбачає управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення розвитку та координування згідно зі змінами зовнішнього середовища і кон'юктури ринку та підвищення управління конкурентоспроможністю на підприємстві в цілому. Для того, щоб обрана стратегія почала функціонувати, необхідно розробити систему цільових показників, які б орієнтували підприємство на досягнення цілей, закладених у стратегії; здійснити відповідні зміни в організаційній структурі; забезпечити виробничий комплекс необхідними ресурсами згідно із затвердженою стратегією.

Література

1. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: Монографія. – К.: Бліц – Інформ, 2004.
2. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. посібник. – К.: Бліц – Інформ, 2003.
3. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. – Х.: Основа, 2003.
4. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: Підручник. – Х.: Основа, 2003.
5. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: Монографія. – К.: Бліц – Інформ, 2004.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.

Надійшла 27.05.2009

УДК 658.513 (477)

Н. Л. ЛЮБЧЕНКО

Хмельницький національний університет

СКАНУВАННЯ ЗАГРОЗ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто роль ризиків та загроз в процесі забезпечення стабільності функціонування підприємства, проведено класифікацію загроз, виділено їх види, об'єкти та джерела. Обґрунтовано доцільність використання при управлінні стабільністю підприємства процедури сканування зовнішнього та внутрішнього середовища, описано її основні етапи та графічно представлено модель проведення.

The role of risks and threats in the process of providing of stability of enterprises' functioning was considered, classification of threats was conducted, their kinds, objects and sources were selected in the article. The expedience of using of procedure of scanning of external and internal environment during the management of enterprise's stability was grounded, its basic stages are described and a conducting model is graphically presented.

Постановка проблеми. За сучасних ринкових умов однією з найважливіших проблем, які постали перед економікою, є забезпечення стабільності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Оскільки ринок швидко змінюється, то адаптація до цих змін є вагомим перевагою підприємства у