

УДК 65.016:334.02

Баланович А.М.*аспірант кафедри менеджменту та бізнесу
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено трансформацію понять «стратегія» і «розвиток» підприємств, сформовано власне визначення «стратегії розвитку підприємства». Розглянуто еволюцію підходів до процесу формування стратегії. Сформовано класифікацію стратегій підприємства. Виділено принципи формування стратегій розвитку: цілеспрямованості, комплексності, системності, адаптивності, ефективності, мінімізації ризиків, наукової обґрунтованості, об'єктивності, комплексності, оптимальності.

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємства, формування стратегії, принципи стратегії розвитку.

Баланович А.Н. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследована трансформация понятий «стратегия» и «развитие» предприятий, сформировано собственное определение «стратегии развития предприятия». Рассмотрена эволюция подходов к процессу формирования стратегии. Сформирована классификация стратегий предприятий. Выделены принципы формирования стратегий развития: целенаправленности, комплексности, системности, адаптивности, эффективности, минимизации рисков, научной обоснованности, объективности, комплексности, оптимальности.

Ключевые слова: стратегия, развитие, предприятия, формирования стратегии, принципы стратеги развития.

Balanovych A.M. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGY FORMATION

Transformation of the concepts «strategy» and «development» of the enterprises has been investigated, own definition «strategy of development of the enterprise» has been created in the article. Evolution of approaches to strategy formation process has been considered. Classification of enterprises strategy has been created. The principles of development strategy formation have been allocated: focus, complexity, systemacity, adaptability, efficiency, minimization of risks, scientific validity, objectivity, complexity, optimality.

Keywords: strategy, development, enterprises, strategy formations, principles strategists of development.

Постановка проблеми. Для успішного функціонування в умовах ринкових відносин підприємствам необхідно адекватно реагувати на мінливість та невизначеність економічного середовища. Адаптація підприємств до зовнішнього середовища має здійснюватися в рамках сформованої стратегії розвитку. При цьому необхідно не лише своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й передбачати глобальні економічні перетворення. Стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватися на прогнозуванні наслідків таких перетворень. Таким чином, вдосконалення процедур моделювання поведінки підприємств під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем, пов'язаних з формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства, присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансоффа, О. Виханського, О. Градова, В. Гриньової, М. Портера, О. Пушкаря, А. Стрікленда, А. Томпсона, В. Забродського, А. Зуба, Т. Сааті, В. Василенко, І. Ігнат'євої, З. Шершньової, Т. Ткаченко, Б. Мізюка, В. Мартиненка, А. Мазаракі, Л. Мельника, Ю. Дерев'янка, В. Пономаренка та багатьох інших. Проте питання формування остаточного визначення «стратегії розвитку підприємства» не знайшло остаточного вирішення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження підходів до поняття «стратегія розвитку підприємства» та удосконалення його змісту у відповідності до сучасних економічних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія розвитку є сполучною ланкою між цілями підприємства та існуючими проблемами, а її формування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями [19].

Таким чином, розглядаючи поняття «стратегія розвитку підприємства», слід звернути увагу окремо на «стратегію» підприємства (табл. 1) і на «розвиток підприємства» (табл. 2).

На основі таблиці 1 можна зробити висновки, що як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» і «розвиток» підприємства, можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу поняття «стратегія розвитку підприємства» пропонується визначити як довгостроковий генеральний план управління, що спрямований на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку.

У результаті аналізу понять розвитку підприємства, запропонованих різними дослідниками, можна зробити висновок, що основним недоліком цих трактувань є їх надмірна відірваність від сутності діяльності підприємства, вони не відповідають на питання, яким чином можна виміряти й оцінити розвиток підприємства, а також як із цієї оцінки отримати необхідні для розвитку заходи. Щодо підприємства

Таблиця 1

Трансформація поняття «стратегія» підприємства*

№	Джерело	Рік	Визначення поняття «стратегія»
1	І. Ансофф	1989	Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
2	О. Віханський	1998	Стратегія – це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації у навколишньому середовищі, що приводять організацію до її цілей.
3	А. Зуб	2002	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.
4	Л. Зайцев, М. Соколова	2002	Стратегія – це комбінація запланованих дій і швидких рішень з адаптації фірми до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і нових загроз послаблення її конкурентних позицій.
5	Котлер, Армстронг, Сондерс, Вонг	2003	Стратегія компанії – це системний підхід до рішення проблем її розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії.
6	В. Василенко, Т. Ткаченко	2003	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, і є таким поєднанням ресурсів і навичок організації, з одного боку, можливостей і ризиків, що надходять з зовнішнього середовища, з іншого, діючих в сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети.
7	Л. Мельник	2004	Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту.
8	М. Портер	2005	Стратегія являє собою створення унікальної і цінної позиції, за допомогою різноманітних дій.
9	А. Томпсон, А. Стрікланд	2006	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей.
10	Б. Мізюк	2007	Стратегія – це генеральний напрям діяльності фірми, який повинен привести до поставленої мети.
11	О. Буравлев, Г. Горчица, В. Саламатов, І. Степановська	2008	Стратегія – це напрям і спосіб дії керівництва компанії по досягненню поставлених цілей.
12	Н. Смирнова, А. Фоміна	2008	Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найліпшим чином виконати її місію і домогтися стійких конкурентних переваг.

*За матеріалами [1; 6; 8; 7; 4; 10; 16; 20; 12; 18]

Таблиця 2

Трансформація поняття «розвиток» підприємства*

№	Джерело	Рік	Визначення поняття «розвиток»
1	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	1994	Розвиток – довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
2	І. Афонін	2002	Розвиток полягає в ефективному перерозподілі ресурсів, передусім інвестиційного характеру, за напрямками, які забезпечують максимальну конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду, вдосконалення товарів і послуг, вдосконалення структури та систем управління організацією.
3	Н. Афанасьєв	2003	Розвиток – процес, коли внаслідок поліпшення виробничих або бізнес-процесів чи керування ними досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу в порівнянні з колишнім рівнем або з рівнем, досягнутим на інших підприємствах.
4	В.О. Василенко	2003	Розвиток – це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.
5	В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим	2003	Розвиток – процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
6	Е. Єрохіна	2004	Розвиток – якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісна зміна системи.
7	І. Ансофф	2005	Розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблене з тим, що є.
8	О. Шубравська	2005	Розвиток – процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.
9	М. Нечепуренко	2006	Розвиток підприємства визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства. Автор вважає інноваційну діяльність єдиним основним напрямом економічного розвитку організації.
10	О. Расвєнева	2006	Розвиток – унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор функціонування.
11	Г. Осовська	2006	Розвиток підприємства означає якісні зміни й оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються.

*за матеріалами [14; 2; 3; 13; 11; 5; 17; 9; 21; 15]

Таблиця 3

Еволюція підходів до процесу формування стратегії*

№	Джерело	Рік	Процес формування стратегії
1	І. Ансофф	1989	Вибір стратегії проводиться у три етапи: 1) визначаються способи забезпечення росту фірми; 2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації по позиції на ринку і по методах ринкової диференціації; 3) вибирається стратегія продуктової диференціації.
2	О. Віханський	1998	Виділяються п'ять етапів стратегії: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії.
3	Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова	2002	Процес розробки стратегії розбивають на чотири етапи, при цьому відмічаючи, що на початок процесу формування стратегії, місія компанії, стратегічні і фінансові цілі вже визначені. На першому етапі проводиться всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього макро- і мікросередовища стану компанії. На другому етапі розробки стратегії формулюються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей. Третій етап полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих.
4	Ф. Котлер	2005	пропонуються наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії фірми: 1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку; 2) визначення стратегії охоплення ринку; 3) вибір цільового сегменту ринку; 4) формування стратегії розробок нових товарів; 5) вибір ресурсної стратегії; 6) вибір стратегії ціноутворення; 7) вибір методів і способів поширення товарів; 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів; 9) формування стратегії реклами товару; 10) формування стратегії росту фірми.
5	А. Томпсон і А. Стрікланд	2006	Стратегія повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: рішення про те, в якому бізнесі компанія працюватиме, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації.
6	Б. Мізюк	2007	Ієрархія стратегій виглядає таким чином: а) стратегії концентрованого росту: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів; б) стратегії, пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур: стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія попередньої вертикальної інтеграції; в) стратегія диверсифікованого росту: стратегія внутрішньої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації; г) стратегія скорочення: стратегії ліквідації, стратегія «збору урожаю», стратегія скорочення бізнесу, стратегія скорочення витрат. Процес розробки стратегії складається з чотирьох етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей організації, виконання стратегії і оцінка результатів.
7	Г.Я. Гольдштейн	2008	Стратегічні менеджери, у першу чергу, повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання (СЗГ), виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати певні стратегії управління портфелем СЗГ.

*за матеріалами [1; 6; 8; 7; 4; 10; 16; 20; 12; 18]

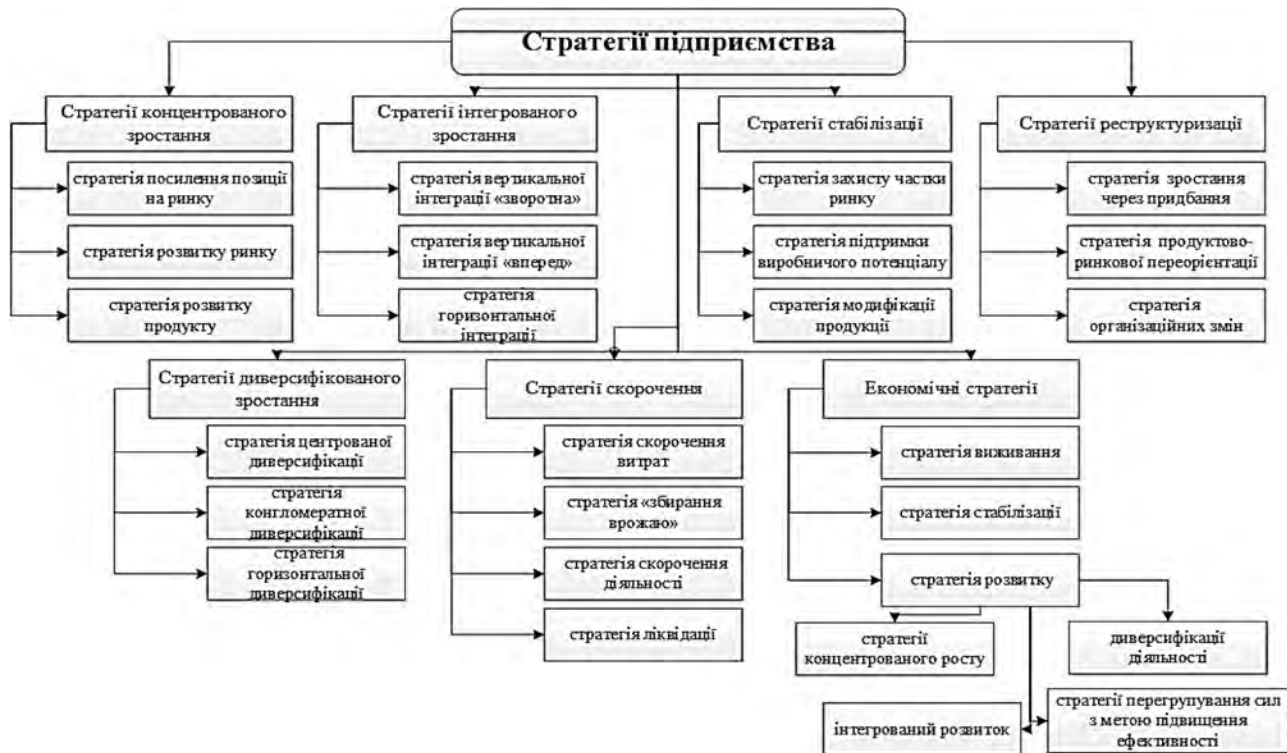


Рис. 1. Класифікація стратегій підприємства

Джерело: складено автором

не можна говорити однозначно про регресивний або прогресивний розвиток, оскільки, маючи прогрес в одних сферах діяльності, підприємству може виявитися вигідно мати регрес в інших, тобто розвиток підприємства розуміється як досягнення певної мети, яке може бути об'єктивно виміряне.

Для подальшого розгляду суті стратегії розвитку підприємства необхідно з'ясувати, як здійснюється процес формування стратегії (табл. 3).

Узагальнюючи різні підходи до змісту процесу розробки стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує, проте в цілому цей процес повинен вирішувати триєдину задачу, а саме відповідати на три питання: де знаходиться фірма нині? куди необхідно рухатися? що необхідно зробити? Процес формування стратегічних альтернатив і розробки ефективної стратегії можна представити у вигляді логічного ланцюжка, що складається з наступних блоків: 1) комплексний аналіз зовнішньої і внутрішньої середовища підприємства; 2) формування стратегічного бачення і місії організації; 3) постановка цілей розвитку підприємства; 4) розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень; 5) вибір стратегії розвитку; 6) впровадження і реалізація стратегії; 7) оцінка роботи, вивчення нових тенденцій і здійснення коригуючих дій. Саме такий порядок розробки стратегії максимально враховує дії динамічних чинників ринку, що корисно для підприємств.

Таким чином, можна сказати, що стратегії розвитку підприємств займають найважливіше місце серед загальних стратегій підприємства, класифікація яких наведена на рисунку 1.

Серед стратегій розвитку виділяють:

- стратегії концентрованого росту, що ґрунтуються на зміні продукту або ринку послуг. У цьому випадку підприємство повинно поліпшити продукт або перейти до розробки нового, знайти можливості для зміцнення свого положення на ринку або відшукати нішу на новому ринку;

- інтегрований розвиток, що передбачає розширення діяльності за рахунок доповнення послуг (продуктів) новими видами;

- стратегії диверсифікації діяльності. Вони застосовуються у тому випадку, якщо підприємства не можуть розвиватися на діючому зі своїм продуктом;

- стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності. У таких випадках потрібна структурна перебудова діяльності, спрямована на оновлення продукту відповідно до змін ринкового попиту. Ця стратегія пов'язана з відновленням діяльності підприємства на якісно вищому рівні.

Однак, як правило, жодна із цих стратегій не застосовується в чистому виді. Для більшої ефективності слід впроваджувати їх у комплексі.

Серед принципів формування стратегій розвитку виділяють такі:

- цілеспрямованості, що передбачає вибір функцій, пріоритетних для підприємства та спрямованих на досягнення певних цілей;

- комплексності, що передбачає визначення складу функцій підприємства з урахуванням узгодженості всієї сукупності прогнозних оцінок та факторів його розвитку;

- системності, що передбачає врахування передумов та обмежень розвитку підприємства, що обумовлені функціонуванням та змінністю зовнішнього середовища;

- адаптивності, що полягає у розробці спеціального механізму, який дозволяє вносити корективи у

стратегічні плани та проекти під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

- ефективності, що передбачає визначення такого набору функцій, який забезпечить досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів;

- мінімізації ризиків: полягає у забезпеченні максимально можливої мінімізації ризиків, обумовлених виконанням підприємством тих чи інших функцій у перспективі;

- наукова обґрунтованість, передбачає розробку стратегій з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку підприємства, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності;

- об'єктивність – вивчення реального ходу подій у розвитку підприємства дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний формування стратегії для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які уже склалися;

- комплексність, проявляється у єдності цілей, завдань, змісту, методів формування стратегії

- оптимальність, зумовлює потребу в кожному конкретному випадку вибору такого варіанту стратегії, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності підприємства, максимуму прибутку при мінімальних витратах.

Таким чином, загальними принципами формування стратегії розвитку підприємства можна назвати: максимальне використання сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентом і максимальне використання внутрішніх резервів організації, і послідовне усунення слабких сторін, що є «вузьким місцем» на шляху досягнення цілей.

Висновки. У статті розглянуто еволюцію понять «стратегія» і «розвиток» підприємства. Встановлено, що між ними існує тісний взаємозв'язок. Цей взаємозв'язок полягає у дослідженні розвитку як результату реалізації стратегії і визначенні стратегії як інструменту забезпечення розвитку підприємства. Базуючись на цьому, автором виведено власне визначення «стратегії розвитку підприємства», під яким слід розуміти довгостроковий генеральний план управління, що спрямований на вибір цілей та напрямів діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку. Також досліджено еволюцію підходів до процесу формування стратегії та визначено місце стратегії розвитку серед стратегій підприємства. Встановлено чотири основні складові стратегії розвитку: стратегії концентрованого росту, інтегрованого розвитку, стратегії диверсифікації діяльності, стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності. Визначено основні принципи формування стратегій розвитку, такі як: цілеспрямованість, комплексність, системність, адаптивність, ефективність, мінімізація ризиків, наукова обґрунтованість, об'єктивність, комплексність, оптимальність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 563 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф : [пер. з англ.]. – М. : Економіка, 2005. – 358 с.
3. Афанасьєв Н.В. Управління розвитком підприємства : монографія / Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожкін, В.І. Рудика. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 184 с.

4. Василенко В.О. Стратегічне управління : навчальний посібник [Текст] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – Вып. 56. – Т. 1. – С. 100-107.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / Виханский О.С. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
7. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
8. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономист, 2002. – 416 с.
9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов [Текст] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
10. Крынская Л.И. Системный подход к построению модели развития регионов / Л.И. Крынская // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 55. – Т. 3. – С. 96-101.
11. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало ; С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента. – СПб. : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
12. Мельник Л.Г. Экономика развития : монография [Текст] / Л.Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дело, 1994. – 680 с.
14. Мізюк Б. М. Стратегічне управління [Текст] / Мізюк Б.М. – Львів : Магнолія, 2007. – 392 с.
15. Нечепуренко М.Н. Проблемы економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. – 2006. – № 1(17). – С. 23-25.
16. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
17. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
18. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Портер Е.М. ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
19. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
20. Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.elobook.com>.
21. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/22372/>.
22. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
24. Шубравська О. Сталій економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36-42.

УДК 339.137.3:012

Баюра В.І.

*доцент кафедри економіки підприємства та маркетингу
Обласного комунального вищого навчального закладу
«Інститут підприємництва «Стратегія»*

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена вибору стратегії конкурентної поведінки підприємства в залежності від масштабу конкуренції і оптимального поєднання видів діяльності. Наведено методологію оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розставлено акценти з позиції різних методів оцінки. Показано вплив типу виробництва на конкурентні переваги підприємства. Визначено необхідність поєднання і комбінування різноманітного інструментарію і методології, корисних для підприємств галузі і ситуації їх зовнішнього оточення.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, стратегія, диференціація, фокусування.

Баюра В.И. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена выбору стратегии конкурентного поведения предприятия в зависимости от масштабов деятельности и оптимального сочетания видов деятельности. Приведена методология оценки конкурентоспособности предприятия. Расставлены акценты с позиции разных методов оценки. Показано влияние типа производства на конкурентные преимущества предприятия. Определена необходимость сочетания и комбинирования различного инструментария и методологии, полезных для предприятий отрасли и ситуации их внешнего окружения.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, стратегия, дифференциация, фокусирование.

Bayura V.I. WAYS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

The article is devoted to the choice of strategy of enterprise competitive behavior depending on the scale of competition and the optimal combination of activities. An assessment methodology competitiveness. Placed emphasis on the positions of various assessment methods. The influence of the type of production to competitive advantage. The necessity of combination and integration of different tools and methodologies that are useful for the industry situation and their external environment.

Keywords: competition, competitiveness, strategy, differentiation, focus.

Постановка проблеми. Підприємства, перебуваючи в умовах трансформації економіки, а значить функціонування на ринку в постійній конкурентній боротьбі з суперниками, потребують оптимізації організаційно-економічного механізму, виявлення впливу конкурентного середовища на конкуренто-

спроможність, її оцінки з урахуванням змін у цьому середовищі, удосконалення стратегії конкурентної поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щорічно публікується значна кількість наукових робіт в даній галузі. Різноманітність публікацій, застосован-