

виробництв. При цьому має бути здійснена диверсифікація експорту з поступовим збільшенням у ньому частки продукції поглибленої переробки з відносно високою доданою вартістю – машин, устаткування та механізмів, транспортних засобів, приладів і апаратури.

Орієнтація вітчизняного виробництва на задоволення потреб внутрішнього ринку має зрости до 80–85 %.

Враховуючи значний обсяг внутрішнього ринку (47 млн споживачів), частка легкої промисловості має збільшитись удвічі, харчової – зрости на 25% і вийти на рівень 23% загального обсягу. Внаслідок зростання частки зазначених галузей частка чорної металургії відповідно має зменшитись до 17%, енергетики – до 15% і паливної промисловості – до 8% загального обсягу.

Шляхом оптимізації структури паливно-енергетичного балансу, наближення його до національної ресурсної бази слідувало би утримати частку дефіцитного природного газу в структурі споживання енергоносіїв на рівні 22–23%, збільшити обсяги видобутку вугілля не менше як на 115 млн тонн зі збільшенням частки власного вугілля в паливно-енергетичному балансі до 35%, наростити обсяги нафто- і газовидобутку шляхом інтенсифікації діючих родовищ, здійснювати пошук і освоєння нових перспективних нафтогазодобувних районів, забезпечити освоєння відновлюваних джерел енергії та нових альтернативних джерел постачання ресурсів вуглеводневої сировини – біогаз, метан вугільних родовищ, супутні гази нафтовидобутку та збільшення їх частки в структурі паливно-енергетичного балансу України.

Принципового значення набуває збільшення використання нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії та перехід до енергозберігаючої моделі розвитку економіки. Реалізація Української національної енергетичної стратегії на період до 2030 року, затвердженої розпорядженням Уряду України від 15 березня 2006 року № 145-р, дозволить довести енергомісткість до рівня 0,55–0,6 кг у.п. / дол. США.

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Денисенко М. П., д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки  
Байковець В. О., студент  
Київський національний університет технологій та дизайну

Найважливіша проблема будь-якого підприємства (фірми), що працює в сучасних умовах, — це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу. Однак, незважаючи на те, що дослідженню стратегії

конкуренції і конкурентоспроможності присвячено достатньо робіт, аналіз механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств в повній мірі не вивчений. Мається на увазі: недостатньо досліджено процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що включає в себе поділ на конкретні етапи і вимагає використання певних інструментів; відсутній чітко сформований механізм забезпечення конкурентоспроможності, при реалізації якої можлива підтримка і оновлення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства; недостатньо досліджена залежність, в силу відсутності об'єктивних логічних і достовірних моделей, між критеріями конкурентоспроможності підприємств — конкурентними перевагами і ресурсами, джерелами конкурентних переваг. На сучасному етапі вагомий внесок щодо розробки теоретико-методологічних засад формування та реалізації конкурентних стратегій підприємства внесли праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Т.Ю. Адаєвої, Р.А. Єршової, І.І. Пічуріна, М.Портера, Р.А. Фатхутдінова та ін. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування конкурентної стратегії, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії. Проте висвітленню комплексного бачення процесу розробки та реалізації стратегії приділено недостатньо уваги, що потребує більш глибокого вивчення.

Існує безліч визначень поняття «конкурентна стратегія». Адаєва Т.Ю. дає наступне визначення поняття «конкурентна стратегія»: Конкурентна стратегія — здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, а також конкурентної стійкості підприємства та можливість його адаптації до мінливих умов конкуренції. Єршова Р.А. визначає конкурентну стратегію як здатність підприємства виробляти користуються попитом при ефективному використанні виробничого, кадрового і фінансового потенціалів. З точки зору Фатхутдінова Р.А. вказується, конкурентна стратегія – це здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію; перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни і за її межами. Пічурін І.І. дає наступне визначення конкурентної стратегії: це реальна і потенційна здатність підприємства, а також наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів. М. Портер визначає конкурентну стратегію як властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.

Взагалі, стратегія має такі завдання:

а) синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

б) інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації — місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

в) орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та

особистих інтересів;

г) втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління і інших наук;

д) бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;

е) концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішньої середовища, знання, вміння і досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники та відповідальні виконавці;

ж) бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги.

У дослідженнях присвячених конкурентоспроможності підприємства визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з такою характеристикою як, наявність конкурентних переваг. З точки зору М. Портера, конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентної переваги, яке створюється і підтримується через сильно локалізовані процеси «ланцюг цінностей». Конкурентна перевага, відповідно, з визначенням М. Портера, формується як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розроблення, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту компанії. Кожен з цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції фірми у відношенні витрат і створити основу для диференціації. Різні види діяльності зі створення вартості являють собою окремі будівельні блоки, з яких складається загальна картина конкурентних переваг. Порівняння ланцюжків створення вартості у компаній — конкурентів допомагає виявити відмінності, які лежать в основі конкурентних переваг. Поняття конкурентних переваг передбачає наявності у компанії потенційних можливостей бути краще (за певними аспектами господарської діяльності) своїх конкурентів. В залежності від складних зовнішніх умов і внутрішніх обставин цезавдання вирішується різними організаціями по-різному. Як наслідок з цих тверджень, механізми є основою формування конкурентоспроможності підприємств є індивідуальними для кожної галузі в кожен конкретний момент часу і багато в чому залежать від її структури. У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій:

– концентрованого зростання — посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту;

– інтегрованого зростання — зворотної вертикальної інтеграції, прямої та вертикальної інтеграції;

– диверсифікаційного зростання — центрованої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації;

– скорочення — іквідації, «збору врожаю», скорочення, скорочення

витрат ;

Вибір конкурентної стратегії підприємства проводиться відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним. При виборі базової конкурентної стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства. Розглянувши запропоновані М. Портером генеричні стратегії (лідерство у витратах, диференціація, фокусування), можна зробити висновок, що автор розглядає бізнес-стратегії як засіб захисту від конкурентних сил галузі, кожна з яких проводить з компанією боротьбу за частку прибутку. Відомий японський аналітик та бізнес-консультант К. Омає висунув свою класифікацію бізнес-стратегій. Згідно з ним, стратегії поділяються на ключові фактори успіху, відносна перевага, агресивні ініціативи, стратегічні ступені свободи.

## **ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Денисенко М. П., д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки  
Власюк О. А., студент  
Київський національний університет технологій та дизайну

В сучасних умовах розвитку економіки нашої країни виникають внутрішні та зовнішні загрози та ризики, які несприятливо впливають на діяльність підприємства . В умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємству слід адаптуватися, вдосконалювати та розробляти нові засоби забезпечення економічної безпеки для досягнення мети підприємства. Для цього доцільне створення структури, що здійснює аналіз стану економічної безпеки підприємства та розробку заходів по її забезпеченню. Побудова системи економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися на основі дотримання таких принципів: законності, прав і свобод громадян, централізованого управління, компетентності, конфіденційності, розумної достатності, відповідності зовнішнім і внутрішнім погрозам безпеки, комплексного використання сил і коштів, самостійності й відповідальності за забезпечення безпеки, передової матеріально-технічної оснащеності, корпоративної етики, координації й взаємодії з органами влади й управління.

Підсистемою економічної безпеки є фінансова безпека. Стратегія фінансової безпеки зобов'язана чітко визначити об'єкти, сили, засоби і способи забезпечення безпеки всіх суб'єктів фінансових відносин. Перш за все важливо виявити рівень фінансової безпеки використовуючи різні підходи до його оцінки.

Фінансова безпека підприємств має свою систему індикаторів: фінансова стійкість, ділова активність, інвестиційна привабливість. Для