

2. The Black Sea Economic Cooperation // BSEC [Electronic resource]. – Access: <http://www.bsecorganization.org/Pages/homepage.aspx>.
3. Review of Maritime Transport 2011 // Report by the UNCTAD secretariat [Electronic resource] – Access: <http://archive.unctad.org/templates/web-flyer.asp?docid=15876&intItemID=2068&lang=1&mode=downloads>.
4. Maritime industry in terms of global economy: trends and prospects // Priority of marine economy of Ukraine in the context of globalization analytical report / A.O. Filipenko, V.V. Baryshnikov; Ed. A.O. Filipenko; Region. Branch of th. Inst strategically. Research in Odessa. – Odessa : Fenix, 2013. – 168 p. (Ukr.)
5. Merkina G.M. Economic problems of the development of transport infrastructure as an industry / G.M. Merkina. – M. : Znanie, 1981. – 64 p. (Rus.)
6. Kondratyev V.B. Infrastructure and Economic Growth / V.B. Kondratiev // ME and MO. – 2011. – № 3. – P. 18-24. (Rus.)
7. Kotlubay V.A. Background maritime complex transformation of Ukraine / Report on round table «Ukraine naval power: a strategy to realize the potential». – Odesa, 2012. – 53 p. (Rus.)

Рецензент: О.М. Анісімова  
д-р екон. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла 05.05.2014

УДК 338.1

© Меліхов А.А.\*

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті уточнено сутність організаційно-економічного механізму розвитку підприємства, запропонована дефініція «механізм конкурентного розвитку підприємства». Визначена структура механізму конкурентного розвитку підприємства та його місце у загальній системі управління розвитком підприємства. Сформульовано принципи та функції механізму конкурентного розвитку підприємства, розроблено алгоритм його дії. Визначено умови та інструментарій реалізації стратегії конкурентного розвитку підприємства на основі застосування механізму конкурентного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** конкурентний розвиток, організаційно-економічний механізм, принципи розвитку, управління розвитком, стратегії конкурентного розвитку, системний підхід, інноваційність розвитку.

*Меліхов А.А. Организационно-экономический механизм конкурентного развития предприятия. В статье уточнена сущность организационно-экономического механизма развития предприятия, предложена дефиниция «механизм конкурентного развития предприятия». Определена структура механизма конкурентного развития предприятия и его место в общей системе управления развитием предприятия. Сформулированы принципы и функции механизма конкурентного развития предприятия, разработан алго-*

\* канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

ритм его действия. Определены условия и инструментарий реализации стратегий конкурентного развития предприятия на основе использования механизма конкурентного развития предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентное развитие, организационно-экономический механизм, принципы развития, управление развитием, стратегии конкурентного развития, системный подход, инновационность развития.

**A.A. Melikhov. Organizational-economic mechanism of enterprise's competition development.** In the article it is determined, that the use of a mechanism of control by a development reduces the risk of appearance of problems at an enterprise, it optimizes expenditures for development and increases the total effectiveness of control. The purpose of the article, which consists in working out of the organizational-economic mechanism of control by the competition development of enterprise, which makes it possible to accomplish the goal-directed development of enterprise in accordance with the market requirements with using of most effective strategy on the basis of balance of resource necessities for the development and of resource possibilities of enterprise, is substantiated. In the article the essence of the organizational-economic mechanism of development of an enterprise is defined as the element of the complex mechanism of control, which gives the possibility of formation and strengthening the potential of the enterprise through the action on the organizational parameters of system and the economic elements of the industrial and economic activity of enterprise. The definition of «the mechanism of competition development of enterprise», which is the internally regulated hierarchical system of controlling by purposes and processes of development of enterprise in the variable competition environment, which stochastically influence the factors of business-environment, and which gives the economic effect, which consists in realization of the aims of enterprise, in particular, in an improvement of competition position of enterprise, is proposed. The structure of the mechanism of competition development of enterprise, which includes the aims of development; the criteria of development; the factors of development; the methods of action on these factors of development; the resources of development, and also the place of the mechanism of control of development of enterprise in the general system for control of development of enterprise, is determined. Principles and functions of the mechanism of competition development of enterprise are formulated, the algorithm of its action is worked out. Terms and tools of realization of competition development strategies of enterprise on the basis of the application of a mechanism of competition development of enterprise, namely: strategy of quantitative increase; strategy of development due to its own possibilities; cooperative strategies; innovation strategies; strategy of reduction and restructuring of enterprises, are determined. The conclusion that the realization of the mechanism of competition development of industrial enterprises makes it possible to reveal strengths and weaknesses of enterprise in relation to the competitors; to carry out a selection of strategy of competition development of industrial enterprise, is drawn.

**Keywords:** competition development, organizationally-economic mechanism, principles of development, management of development, competition development strategies, system approach, innovation development.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах високої конкуренції на більшості ринків відповідність внутрішнього середовища організації вимогам зовнішнього середовища

(ринку) є найважливішим чинником ринкового успіху підприємства. Актуальність управління розвитком підприємства є наслідком підвищення темпів зміни сучасних ринків, оскільки без цілеспрямованого, економічно обґрунтованого і організаційно забезпеченого процесу управління змінами зростає ризик самої діяльності підприємства.

Роль планомирного розвитку підприємства в умовах нестійкого конкурентного середовища полягає в цілеспрямованій зміні внутрішнього середовища адекватно поточним і майбутнім змінам зовнішнього середовища з урахуванням специфіки процесів розвитку в плані споживання ресурсів і особливостей конкретного ринку.

Процес розвитку, вимагаючи ресурси для своєї реалізації, знижує поточну стійкість. Довгострокова стійкість є віддзеркаленням відповідності внутрішнього середовища вимогам з боку зовнішнього середовища і виражається в певному об'ємі необхідних змін. Процес розвитку підвищує довгострокову стійкість.

У подібних умовах важливою проблемою є визначення темпів розвитку, які потрібні підприємству для досягнення додаткових конкурентних переваг. Якщо темп розвитку занадто низький, то підприємство втрачає свої позиції на ринку, якщо він занадто високий, то підприємство потрапляє в ситуацію дисбалансу функціонування.

Інструментом планування і забезпечення економічно виправданого рівня розвитку підприємства може виступити організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства, який дозволяє реалізувати комплексний підхід до процесів розвитку. Використання механізму управління розвитком істотно знижує ризик виникнення проблем у процесі розвитку, оптимізує витрати на розвиток і підвищує загальну ефективність управління.

Актуальність рішення цієї задачі для української економіки, її недостатня міра дослідження в нашій країні, визначила необхідність підготовки цієї статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління розвитком підприємства розглядалися в класичних працях таких економістів, як Л. Абалкін, І. Адізес, І. Ансофф, Л. Грейнер, М. Кондратьєв, М. Портер.

Нині теоретичними і прикладними аспектами управління розвитком підприємства, зокрема, розробкою механізмів управління розвитком, займаються такі вітчизняні і зарубіжні економісти як Л.С. Верещагіна, А.Е. Воронкова, М.Г. Грещак, Т.В. Гринько, С.А. Жданов, Н.В. Касьянова, О.В. Кендюхов, Ю.Г. Лисенко, К.В. Лотова, К.Є. Можарова, О.В. Раєвнева, О.В. Савчук, Г.М. Скудар та ін. Розглядаються як загальні механізми управління розвитком [1-4], так і більш спеціалізовані механізми, а саме: механізми управління інноваційним розвитком [5-7], управління розвитком конкурентоспроможності підприємства [8-10], управління розвитком стратегічного потенціалу [11], управління адаптаційним розвитком [12; 13] та ін. Але розробці і дослідженню механізмів управління розвитком підприємства в умовах конкурентного середовища уваги майже не приділяється.

**Мета статті** – розробити організаційно-економічного механізм управління конкурентним розвитком підприємства, який дозволяє здійснити цілеспрямований розвиток підприємства відповідно до вимог з боку ринку і при цьому використовувати найбільш ефективну стратегію конкурентного розвитку підприємства на основі балансу ресурсних потреб розвитку і ресурсних можливостей підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У словнику Ожегова дефініція «механізм» визначається як: 1) внутрішній устрій (система ланок) машини, приладу, апарату, що приводить їх в дію; 2) послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію, явище; 3) система, пристрій, що визначають порядок якого-небудь виду діяльності [14].

У економіці найчастіше розглядається поняття господарського механізму. Так, наприклад, під «господарським механізмом управління» розуміють «...цілісну систему, що складається з взаємозв'язаних підсистем: критерії управління і оцінки персоналу;

елементи об'єкту управління, на які здійснюються дії (чинники управління); ресурси і стимули, за допомогою яких здійснюється дія; методи розрахунку і прийняття управлінських дій» [15, с. 53].

Господарські механізми підрозділяються на власне економічні, організаційні, організаційно-економічні і організаційно-управлінські.

Економічний механізм підприємства - одна з основних складових його господарського механізму. Він є сукупністю економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів дії на економічні стосунки і процеси, що відбуваються на підприємстві, визначають основні умови функціонування підприємства і їх взаємозв'язку у рамках забезпечення ефективності управлінських процесів на підприємстві. Характерною особливістю економічного механізму є його автоматичний характер по відношенню до підтримуємих процесів або діяльності.

Організаційний механізм управління підприємством – це сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних механізмів, покликаних організувати на користь власника ефективну діяльність підприємства як виробничо-господарської і соціальної системи, діючої в умовах потреб суспільства і нестабільності зовнішнього середовища, що змінюється.

Організаційно-економічний механізм (ОЕМ) відрізняється тим, що природний хід економічних процесів замінюється або доповнюється їх управлінням або регулюванням. Організаційно-економічний механізм управління - це елемент комплексного механізму управління, що припускає формування і (чи) посилення потенціалу підприємства через здійснення дії на організаційні параметри системи і економічні елементи виробничо-господарської діяльності підприємства.

Для організаційно-управлінського механізму характерне те, що результатом його функціонування є управлінське рішення, що використовується в процесах управління підприємством [4; 16].

Що ж до механізму розвитку підприємства, то під ним розуміють «...спеціалізований вузол механізму управління, що забезпечує динамічну зміну конфігурацій, що склалися, і наборів елементів в блоках господарського механізму. Іншими словами, це сукупність критеріїв, ресурсів і процедур ухвалення рішення, що дозволяють проектувати нові механізми функціонування і управління з необхідними властивостями [15, с. 54]». Тобто, механізм розвитку значно взаємозв'язаний з підсистемами організаційного і економічного управління підприємством.

Раєвнева О. В. розглядає механізм управління розвитком підприємства як складову економічного механізму управління і відзначає, що цей механізм «...є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність: засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку; організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління [1, с. 225-226]».

Лотова К. В. вважає, що механізм управління розвитком підприємства можна розглядати як «...спосіб організації управління, що є взаємозв'язаним комплексом форм, методів, засобів, принципів, важелів господарювання, які забезпечують ефективну реалізацію цілей, що стоять перед підприємствами, вживаних одночасно для ефективного вирішення певних завдань у сфері повнішого задоволення громадських, колективних і індивідуальних потреб» [4].

На основі вивчення різних підходів до визначення суті організаційно-економічних механізмів розвитку підприємства можна зробити висновок, що механізм конкурентно-

го розвитку підприємства є внутрішньо врегульованою ієрархічною системою управління цілями і процесами розвитку підприємства в мінливому конкурентному середовищі, яка характеризується сукупністю елементів (цілей, завдань, функцій, принципів, ресурсів, процесів, моделей, методів, ієрархії, суб'єктів), способів організації і об'єктів управління (підструктур підприємства), на яку стохастично впливають чинники бізнес-середовища, що змінюється, і яка має результируючу реакцію у вигляді економічного ефекту, що полягає в реалізації цільових установок підприємства, зокрема, в зростанні рівня конкурентоспроможності і поліпшенні конкурентної позиції підприємства.

Механізм розвитку (МехР) є складною управлінською категорією. Він включає:

- цілі розвитку (ЦР);
- критерії розвитку (КР), які є кількісним аналогом цілей;
- чинники розвитку (ЧР) - елементи об'єкту розвитку і їх зв'язки, на які здійснюється вплив на користь досягнення поставлених цілей;
- методи дії на ці чинники розвитку (МР);
- ресурси розвитку (РР) - матеріальні і фінансові ресурси, соціальний і організаційний потенціали, при використанні яких реалізується обраний метод розвитку і забезпечується досягнення поставленої мети.

Таким чином, для конкретного об'єкту розвитку (ОР) механізм розвитку формується з вказаних елементів:

$$MehP = f(ЦР, КР, ЧР, МР, РР). \quad (1)$$

Реальний механізм розвитку завжди конкретний, оскільки спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом дії на конкретні чинники, і цей вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів або потенціалів. Він формується кожного разу, коли приймається управлінське рішення шляхом узгодження усіх елементів механізму розвитку. Одні механізми мають властивості довготривалої дії, властивості інших більш короточасні. Стратегічне управління розвитком має справу з довгостроковими цілями, і через це йому властиво формування механізмів довгострокової дії.

Очевидно, що механізм розвитку в умовах конкурентного середовища буде ефективний лише у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності людей, а орієнтація мотивів на цілі розвитку підприємства досягається на основі узгодження цих цілей з інтересами людей і соціальних груп. Через це і сама мета, і її постановка також входять до механізму розвитку.

На рис. 1 представлено місце механізму управління розвитком підприємства (зокрема, конкурентним розвитком) в загальній системі управління підприємством. Цей механізм є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність як засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку, так і організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

На основі системного підходу до процесу конкурентного розвитку підприємства система управління зазначеним механізмом може бути представлена у вигляді сукупності підсистем: керованої – загальний механізм управління конкурентним розвитком підприємства, та керуючої – підрозділ підприємства, який управляє конкурентним розвитком підприємства.

Сукупність принципів керуючої підсистеми визначає основні принципи загального механізму управління конкурентним розвитком підприємства, тобто керованої під-

системи. Раєвнева О. В. акцентує увагу на наступних принципах [1, с. 227-228]:

принцип адаптивності, що дозволяє проводити активне або пасивне пристосування сформованого механізму до зовнішніх і внутрішніх умов існування підприємства, що постійно змінюються;

принцип нових задач, що характеризує відкритість механізму управління розвитком підприємств для істотних змін зовнішнього і внутрішнього середовища й забезпечує підтримку його адаптивних властивостей;

принцип динамічної стабільності, що забезпечує еволюційний рух підприємства в рамках визначеної стадії або фази розвитку. Даний принцип виступає основою досяжності поставлених цілей механізму управління розвитком підприємства.

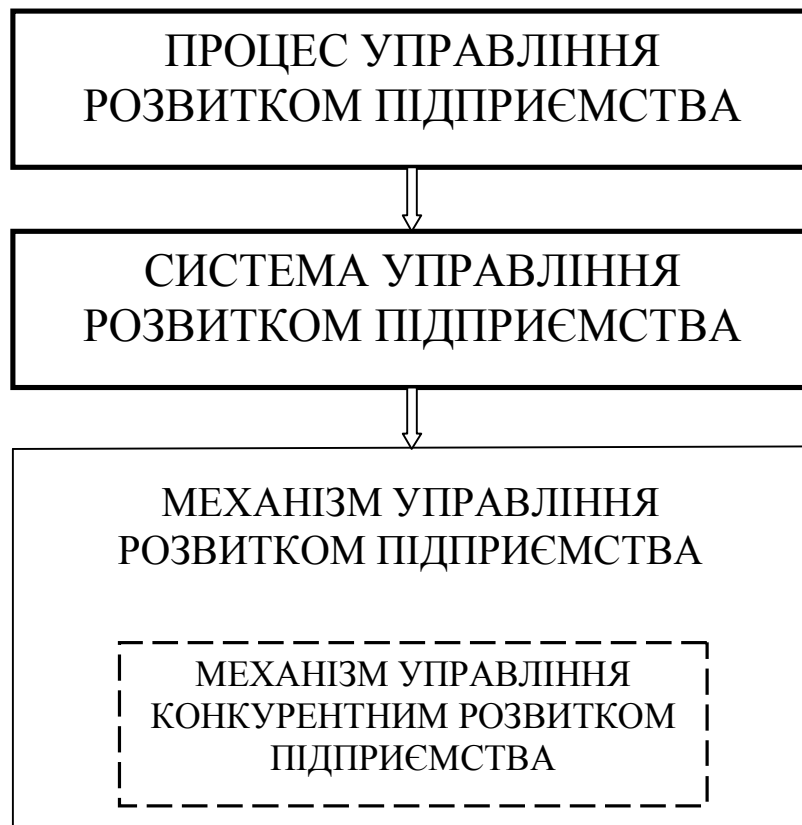


Рис. 1 – Взаємозв'язок компонентів управління розвитком підприємства [1, с. 225, адаптовано автором]

На наш погляд, для формування організаційно-економічного механізму управління конкурентним розвитком підприємства слід також використовувати такі принципи:

- принцип системності;
- принцип економічності та ефективності;
- принцип урахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- принцип інноваційності розвитку;
- принцип безперервності і надійності управління.

Розглянемо детальніше кожен із них.

Принцип системності. Промислове підприємство, як вже відзначалось, -це цілісна система, яка є сукупністю взаємодіючих підсистем, а також взаємодіє із зовнішнім середовищем. Організаційно-економічний механізм управління конкурентним розвитком

має оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що можливе лише при умові злагодженої взаємодії всіх складових елементів та підсистем, тому вплив цього принципу є досить вагомим.

Принцип економічності та ефективності формується на основі багатоваріантного вибору шляхів розвитку. Наявність альтернативних шляхів розвитку допоможе обирати більш ефективну траєкторію розвитку, краще пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити ефективність управління, забезпечити конкурентоспроможність підприємства у різних сегментах ринку.

Принцип урахування інтересів усіх зацікавлених сторін – це один з головних принципів конкурентного розвитку. Тільки на основі урахування інтересів економічних контрагентів, з якими взаємодіє підприємство, персоналу, споживачів, держави та місцевих органів самоврядування можна забезпечити тривалий та стабільний розвиток.

Принцип інноваційності розвитку передбачає орієнтацію промислового підприємства на високі стандарти роботи, якість продукції та сервісу та прагнення до інновацій. Постійний пошук нових можливостей стимулює розвиток підприємства та допомагає йому ефективно здійснювати свою діяльність.

Принцип безперервності і надійності управління виявляється у створенні таких організаційно-господарських умов, за яких досягається стійкість і безперервність реалізації цілей конкурентного розвитку. Цей принцип вимагає коротко- та довготривалого планування, розроблення стратегічних та тактичних дій, що забезпечують надійність та безперервність управління.

Наведені вище принципи зумовлюють необхідність наявності таких функцій механізму [1, с. 228-229]:

функції цілевстановлення, що зумовлює безперервність процесу формування цілей функціонування механізму управління розвитком підприємства в залежності від існуючих внутрішніх і зовнішніх умов, а також від існуючої концепції розвитку підприємства;

функції аналізу стану, оцінки та прогнозу розвитку підприємства;

функції планування, що являє собою діяльність механізму з розробки системи мір, вибору засобів і методів для досягнення обраної мети його функціонування;

функції розробки і прийняття адекватних рішень з управління розвитком підприємства, які відповідають сформованим зовнішнім конкурентним умовам і внутрішнім обмеженням та відповідають стадії циклу його розвитку;

функції організації, що забезпечує ефективне функціонування механізму управління розвитком підприємства як алгоритму, що формалізує процес ухвалення рішення з управління розвитком до відносин співпорядкованості структурних підрозділів підприємства, розподілу їх функціональних обов'язків і компетенцій;

функції координації структурних складових механізму управління розвитком, тобто функції забезпечення погодженої взаємодії локальних механізмів, що створює умови для безупинного функціонування загального механізму;

функції регулювання загального механізму і його структурних компонентів за допомогою своєчасної зміни й удосконалення засобів і методів управління розвитком з метою підтримки обраного напрямку розвитку підприємства і сталих режимів його функціонування;

функції контролю, що дозволяє вчасно виявляти різноманітні відхилення від заданих цільових настанов, планових параметрів і критеріїв розвитку підприємства за допомогою розробки та впровадження системи моніторингу за зовнішнім і внутрішнім середовищами життєдіяльності підприємства.

Виходячи з представлених вище принципів і функцій, механізм управління розвитком підприємства повинен характеризуватися такими властивостями, як здатністю

впливу на конкурентне середовище, зокрема, на середовище найближчого оточення за допомогою різноманітних засобів ринкової взаємодії; гнучкістю і своєчасністю вибору необхідного інструментарію для досягнення цілей розвитку підприємства, тобто, здатністю до саморегулювання; здатність протистояти ентропійним процесам на різних стадіях розвитку підприємства в залежності від цілей розвитку.

Для розроблення підходів до реалізації організаційно-економічного механізму конкурентного розвитку підприємства слід визначити цілі, умови, інструменти і організаційні заходи щодо здійснення основних стратегій конкурентного розвитку промислових підприємств, серед яких слід відзначити: кількісне інтегроване зростання і консолідацію в галузі, розвиток за рахунок власних можливостей, коопераційні стратегії (зокрема, створення стратегічних альянсів), розвиток інновацій, скорочення і реструктуризацію підприємства [17].

Алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму конкурентного розвитку промислового підприємства представлений на рисунку 2. На основі оцінки конкурентних переваг в ключових функціональних областях управління підприємство здійснює вибір однієї із стратегій конкурентного розвитку. Можливість впровадження кожної з запропонованих стратегій конкурентного розвитку промислових підприємств припускає дотримання специфічних умов, оскільки для кожної з них рекомендований комплекс інструментів менеджменту і визначені очікувані позитивні ефекти від їх реалізації.

Впровадження основних організаційно-економічних рішень і заходів, розроблених у рамках наукових і практичних досліджень, а також різних показників конкурентоспроможності, що враховують вплив різних чинників на формування конкурентного розвитку підприємства, дозволяє отримати економічний ефект.

Він досягається за рахунок зниження кількості втрат і збитків, пов'язаних з процесом виробництва; зниження втрат часу при виробництві продукції; створення захисного механізму від негативних дій зовнішнього середовища; вивільнення внутрішніх ресурсів підприємства за рахунок технічного переозброєння; підвищення ефективності використання різноманітних потенціалів підприємства; підвищення зацікавленості працівників в кінцевих результатах.

Коротка характеристика стратегій конкурентного розвитку наведена нижче.

Стратегії кількісного зростання характеризуються такими умовами реалізації: ефективна фінансова діяльність компанії, що забезпечує достатній об'єм ресурсів для поглинання підприємств; можливість поширення виробничої системи на дочірні підприємства із збереженням її ефективності; ефективна система менеджменту, що дозволяє забезпечити увагу потребам різних дивізіонів та достатню міру контролю за їх діяльністю; ефективність стратегічної маркетингової функції.

Інструменти реалізації цих типів стратегій є угоди із злиттів і поглинань; залучення великих інвестиційних кредитів; IPO.

Позитивні ефекти від реалізації проявляються через зниження витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу; забезпечення конкурентної переваги у сфері ціни товару; розширення номенклатури продукції; доступ до нових каналів розподілу; зниження рівня конкуренції в галузі.

Стратегіям розвитку за рахунок власних можливостей відповідають наступні умови реалізації: ефективний доступ до усіх видів ресурсів; ефективна система менеджменту; високий рівень інноваційного потенціалу; розвинена мережа збуту продукції.

Інструменти реалізації: аналіз ринку і виявлення потреби в продукції; інвестиції у власні дослідження і розробки; розвиток системи стратегічного маркетингу.

Серед позитивних ефектів від реалізації слід зазначити: забезпечення конкурентних переваг як за ціною товару, так і за споживчими властивостями продукції; знижен-



ня витрат виробництва за рахунок використання передових технологій власної розробки; розширення товарного портфеля і асортименту продукції; можливість монополізації ринку і зменшення конкурентоспроможності основних конкурентів.

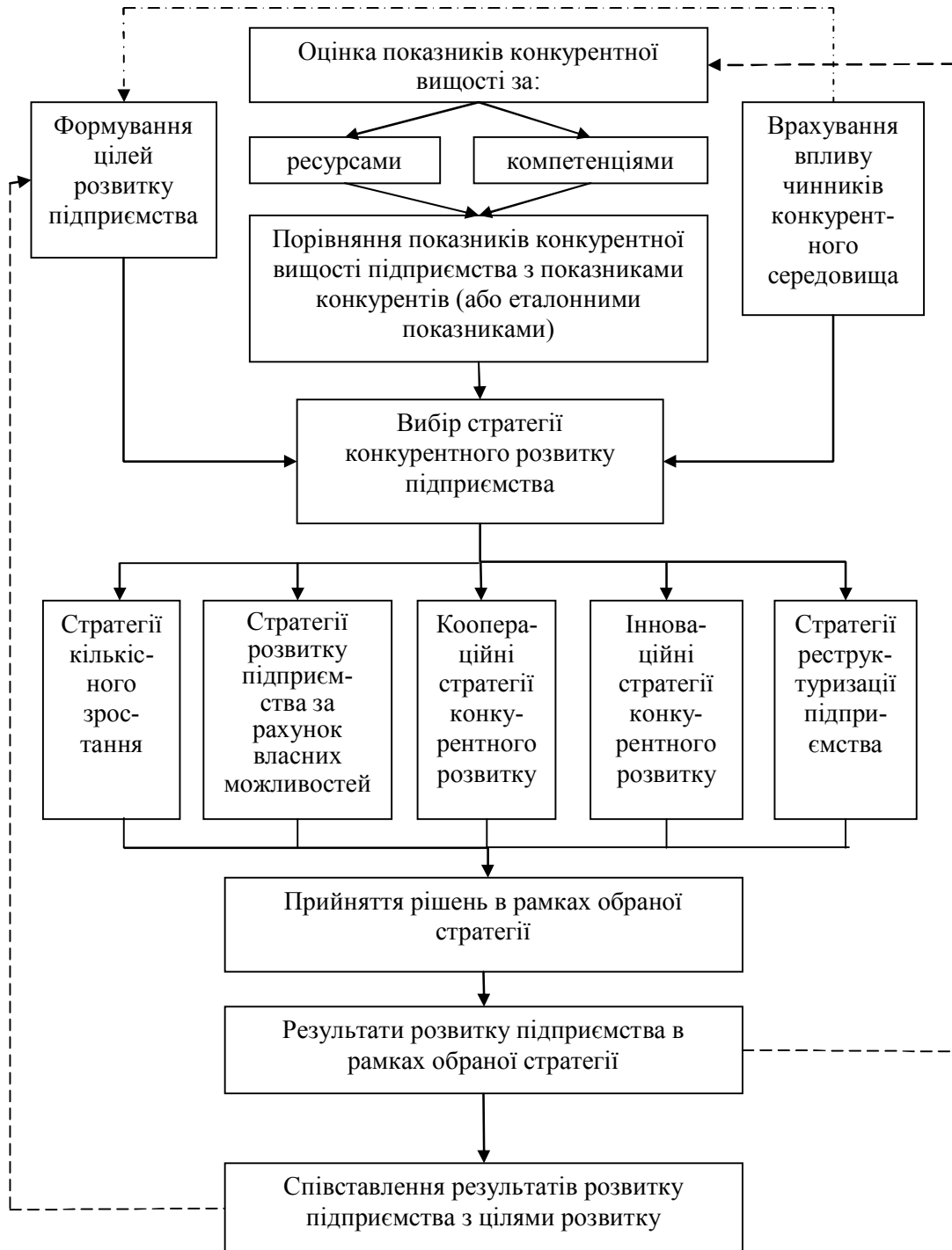


Рис. 2 – Організаційно-економічний механізм конкурентного розвитку промислового підприємства (запропоновано автором)

Коопераційні стратегії реалізуються за таких умов: ефективна маркетингова система; достатній об'єм ресурсів для сумісної діяльності; можливість досить точного прогнозування динаміки збуту продукції для координації дій партнерів; ефективність взає-

модії з партнерами; можливість контролю результатів діяльності партнерів.

Інструменти реалізації: аналіз ринку і виявлення потреби в продукції; прогнозування динаміки збуту продукції; створення і оновлення на постійній основі інформаційної бази, що містить такі відомості про партнерів, як: репутація, об'єми і гнучкість виробничих потужностей, зв'язки в галузі, перспективи розвитку, надання гарантій, можливість творчого підходу до рішення проблем; формулювання технічного завдання; укладення контракту, що обумовлює терміни виконання замовлень і розмір штрафів у разі їх зриву, гарантії на продукцію, мінімальний термін, в який партнер повинен попередити про розірвання договору, щоб у замовника було досить часу на пошук нового партнера; тестування продукції; просування продукції силами компанії.

Позитивні ефекти від реалізації: можливість концентрації на маркетингу і збуті; можливість частої зміни номенклатури товарів відповідно до тенденцій ринку; зниження втрат у разі провалу нового товару на ринку; спрощення управління якістю продукції; підвищення ефективності управління собівартістю продукції; збільшення ліквідності активів.

Інноваційні стратегії пов'язані з такими умовами реалізації: висока ефективність маркетингових досліджень; значні фінансові резерви; високий рівень інноваційного потенціалу; висока інноваційна активність; широкі ринкові можливості впровадження нової продукції; наявність розвинутого відділу НДДКР.

Інструментами реалізації цих стратегій є: інвестиції у власні дослідження і розробки; створення власних систем розробки продуктів; бенчмаркінг технологій; залучення кращих розробників в галузі; розвиток системи стратегічного маркетингу.

Позитивні ефекти від реалізації: диференціація товарної пропозиції; забезпечення конкурентних переваг за споживчими властивостями продукції; зниження витрат виробництва за рахунок використання передових технологій; розширення товарного портфеля.

Стратегії скорочення і реструктуризації підприємств забезпечуються при умовах: значної збитковості одного або декількох видів діяльності, що веде до зниження фінансових показників підприємства в цілому; наявності великої кількості слабких в конкурентному відношенні напрямів діяльності; один або декілька ключових напрямів переживають період спаду або підприємство в цілому переживає період спаду; на підприємстві виникла гостра кризова ситуація.

Інструменти реалізації: продаж частини активів фірми (устаткування, матеріально-технічних запасів, дочірніх компаній і тому подібне); скорочення діяльності (закриття і продаж старих підприємств, скорочення чисельності працівників, відхід з віддалених ринків і так далі).

Позитивні ефекти від реалізації: забезпечення зростання частки ринку підприємства на перспективніших напрямках за рахунок вивільнення ресурсів; позбавлення від активів, не пов'язаних з основною діяльністю фірми; перерозподіл капіталів.

Таким чином, реалізація розробленого механізму конкурентного розвитку промислових підприємств дозволить:

- виявити сильні і слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурентів;
- здійснити вибір стратегії конкурентного розвитку промислового підприємства.

Ці дії спрямовані на збереження і розвиток конкурентних переваг промислових підприємств, зокрема й тих, що входять до складу металургійного комплексу.

### Висновки

1. Під механізмом конкурентного розвитку підприємства слід розуміти внутрішньо врегульовану ієрархічну систему управління цілями і процесами розвитку підприємства в мінливому конкурентному середовищі, яка характеризується сукупністю

елементів (цілей, завдань, функцій, принципів, ресурсів, процесів, моделей, методів, ієрархії, суб'єктів), способів організації і об'єктів управління (підструктур підприємства), на яку стохастично впливають чинники бізнес-середовища, що змінюється, і яка має результируючу реакцію у вигляді економічного ефекту, що полягає в реалізації цільових установок підприємства, зокрема, в зростанні рівня конкурентоспроможності і поліпшенні конкурентної позиції підприємства.

2. Серед принципів на основі яких формується механізм управління конкурентним розвитком підприємства слід відзначити: принцип адаптивності; принцип нових задач; принцип динамічної стабільності; принцип системності; принцип економічності та ефективності; принцип урахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів); принцип інноваційності розвитку; принцип безперервності і надійності управління.

3. За допомогою організаційно-економічного механізму конкурентного розвитку промислового підприємства на основі оцінки конкурентних переваг в ключових функціональних областях управління підприємство може вибрати одну із стратегій конкурентного розвитку. Серед основних стратегій конкурентного розвитку промислових підприємств слід відзначити: кількісне інтегроване зростання і консолідацію в галузі, розвиток за рахунок власних можливостей, коопераційні стратегії (зокрема, створення стратегічних альянсів), розвиток інновацій, скорочення і реструктуризацію підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О.В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
2. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособие для вузов / С.А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
3. Верещагина Л.С. Методология и инструментарий развития организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием: автореф. дис. на соискание уч. степени д-ра экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Л. С. Верещагина. – Саратов, 2012. – 48 с.
4. Лотова Е.В. Совершенствование организационно-экономического механизма управления предприятиями машиностроения (на примере предприятий тракторного и сельскохозяйственного машиностроения г. Рубцовска): автореф. дис. на соискание уч. степени канд экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)» / Е.В. Лотова. – Барнаул, 2010. – 26 с.
5. Савчук О.В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку великої компанії: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Савчук. – Донецьк, 2003. – 33 с.
6. Гринько Т.В. Механізм управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т.В. Гринько. – Донецьк, 2012. – 34 с.
7. Глазкова Ю.С. Формирование механизма инновационного развития промышленного предприятия: автореф. дис. на соискание уч. степени канд экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)» / Ю.С. Глазкова. – Челябинск, 2011. – 26 с.
8. Скудар Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук: Спец.

- 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економіки» / Г.М. Скудар. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 40 с.
9. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А.Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2000. – 315 с.
10. Можарова Е.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. на соискание уч. степени канд экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)» / Е.Е. Можарова. – М., 2009. – 24 с.
11. Романовська Ю.А. Структура організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Ю.А. Романовська // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету. – Вип. 205. Том II. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – С. 494-501.
12. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.В. Касьянова. – Донецьк, 2012. – 38 с.
13. Маслодудов Ю.А. Формирование организационно-экономического механизма адаптивного управления машиностроительным предприятием: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)» / Ю.А. Маслодудов. – М., 2010. – 25 с.
14. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Ок. 57000 слов / Под ред. чл.-корр. АН СССР И.Ю. Шведовой. – 19-е изд., испр. – М. : Рус. яз., 1987. – 750 с.
15. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : Издательский Дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
16. Бородин А.И. Состав и структура организационно-экономического механизма стратегического развития предприятия / А. Бородин // Известия Томского политехнического университета. – 2003. – Т. 306, № 4. – С. 124-126.
17. Мелехов А.А. Стратегічна спрямованість конкурентного розвитку підприємства / А.А. Меліхов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 2, Т. 1. – С. 231-237.

#### Bibliography:

1. Rayevneva O.V. Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models : monograph / O.V. Rayevneva. – Kh. : PH «INZhEK», 2006. – 496 p. (Ukr.)
2. Zhdanov S.A. Mechanisms of economic management of an enterprise : studies. manual for universities / S.A. Zhdanov. – M. : YuNITI-DANA, 2002. – 319 p. (Rus.)
3. Vereshchagina L.S. Methodology and tool of development of organizationally-economic mechanism of industrial enterprise management: Doctor of sciences thesis: special. 08.00.05 «Economy and management of the national economy» / L.S. Vereshchagina. – Saratov, 2012. – 48 p. (Rus.)
4. Lotova E.V. Perfection of organizationally - economic mechanism of engineering enterprises management (on the example of Rubtsovsk enterprises of tractor and agricultural engineering): Ph.D. thesis: special. 08.00.05 «Economy and management of the national economy (economy, organization and management of enterprises, industries, complexes - industry)» / E.V. Lotova. – Barnaul, 2010. – 26 p. (Rus.)
5. Savchuk O.V. Organizationally-economic mechanism of innovative development of large

- company: Doctor of sciences thesis: special. 08.06.01 «Economy, organization and management of enterprises» / O.V. Savchuk. – Donetsk, 2003. – 33 p. (Ukr.)
6. Grynko T.V. Mechanism of management of adaptive innovative development of industrial enterprises: Doctor of sciences thesis: special. 08.00.04 «Economy and management of enterprises (by the types of economic activity)» / T.V. Grynko. – Donetsk, 2012. – 34 p. (Ukr.)
  7. Glazkova Yu.S. Forming of mechanism of innovative development of industrial enterprise: Ph.D. thesis: special. 08.00.05 «Economy and management of the national economy (innovation management)» / Yu.S. Glazkova. – Chelyabinsk, 2011. – 26 p. (Rus.)
  8. Skudar G. M. Organizationally - economic mechanism of enterprise competitiveness management: Doctor of sciences thesis: Special. 08.02.03 «Organization of management, planning and adjusting of economy» / G. M. Skudar. - Donetsk, 2000. - 40 p. (Ukr.)
  9. Voronkova A.E. Strategic management by competitive potential of enterprise: diagnostics and organization : monograph / A. E. Voronkova. – Luhansk : PH of VNU named of Dal, 2000. – 315 p. (Rus.)
  10. Mozharova Ye.Ye. Perfection of organizationally - economic mechanism of increasing industrial enterprise competitiveness: Ph.D. thesis: special. 08.00.05 «Economy and management of the national economy (economy, organization and management of enterprises, industries, complexes - industry)» / Ye.Ye. Mozharova. – M., 2009 – 24 p. (Rus.)
  11. Romanovska Yu.A. Structure of organizationally-economic mechanism of development of strategic potential of enterprise / Yu.A. Romanovska // Economy: problems of theory and practices: Book of science publ. of the Dnipropetrovsk national university. – Iss. 205. Tom II. – Dnipropetrovsk : DNU, 2005. – P. 494-501. (Ukr.)
  12. Kasyanova N.V. Management of enterprise development on the basis of cumulative approach: Doctor of sciences thesis: special. 08.00.04 «Economy and management of enterprises (by the types of economic activity)» / N.V. Kasyanova Donetsk, 2012. – 38 p. (Ukr.)
  13. Maslodudov Yu.A. Forming of organizationally-economic mechanism of adaptive control of machinery enterprise: Ph.D. thesis: special. 08.00.05 «Economy and management of the national economy (economy, organization and management of enterprises, industries, complexes – industry)» / Yu.A. Maslodudov. – M., 2010 – 25 p. (Rus.)
  14. Ozhegov S.I. Dictionary of russian language. 57000 words / Under of editor by chl.-corr. AS of the USSR I. Yu. Shvedova. – 19th publ., changed. – M. : Rus. yaz., 1987. – 750 p. (Rus.)
  15. Afanasyev N.V. Management of enterprise development : monograph / N.V. Afanasyev, V.D. Rogozhin, V.I. Rudyka. – Kh. : Publishing House of «INZhEK», 2003. – 184 p. (Rus.)
  16. Borodin A.I. Composition and structure of organizationally - economic mechanism of strategic development of enterprise / A.I. Borodin // News of the Tomsk polytechnic university. – 2003. – T. 306, № 4. – P. 124-126. (Rus.)
  17. Melikhov A.A. Strategic orientation of competition development of enterprise / A.A. Melikhov // Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property: Proceeding of scientific works. – Mariupol : SHEI «PSTU», 2013. – Iss. 2, T. 1. – С. 231-237. (Ukr.)

Рецензент: Т.Г. Логутова  
д-р екон. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла 26.05.2014