

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА МАРКЕТИНГ

УДК 65.8:62

Л. П. Артеменко, М. С. Клюквіна

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Визначено сутність, зміст стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, сформульовано власний концептуальний підхід до реалізації даної управлінської функції на практиці.**

*Ключові слова:* управління, конкурентоспроможність, стратегія, стратегічне управління, сутність, принципи.

**Определены сущность, содержание стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий, сформулирован собственный концептуальный подход к реализации данной управленческой функции на практике.**

*Ключевые слова:* управление, конкурентоспособность, стратегия, стратегическое управление, сущность, принципы.

**In this article the authors identified the nature, content strategic management competitiveness of industrial enterprises, formulated a conceptual approach to the implementation of the administrative functions in practice.**

*Key words:* management, competitive strategy, strategic management, entity principles.

На сьогоднішній день однією з найактуальніших проблем теоретичного та практичного менеджменту є питання управління конкурентоспроможністю вітчизняних промислових підприємств в умовах швидкоплинності зовнішніх чинників ведення внутрішньої та міжнародної діяльності. Прагнення підприємств сформувати «довгострокову» систему управління власною конкурентоспроможністю стає фундаментальною основою для вивчення теоретико-методологічних засад питання стратегічного управління конкурентоспроможністю (КСП). На сьогоднішній день, з огляду на значний вплив світової фінансової кризи та зростання жорстокої боротьби на промисловому ринку, ми вважаємо за необхідне дослідити донині маловивчене питання стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств.

Свого часу досить переконливо своє ставлення до вищезазначеної проблеми висловлювали вітчизняні та зарубіжні вчені в галузі економічних наук, а саме: І. Піддубна, Л. В. Балабанова, І. В. Смоліна, В. А. Павлова, І. А. Ігнат'єва та ін. Вони досить чітко аргументували власні позиції стосовно певних теоретичних аспектів питання стратегічного управління КСП. Попри значну увагу науковців до вищезазначеної проблеми питання теоретично-методологічного інструментарію стратегічного управління КСП машинобудівних підприємств залишається ще невирішеним.

**Мета цієї статті** – дослідження, аналіз та узагальнення теоретичних основ, а також формування концептуального підходу до процесу стратегічного управ-

ління КСП підприємств з акцентуванням уваги на підприємствах машинобудівної галузі.

Для досягнення поставленої мети дослідження вважаємо за необхідне проаналізувати існуючі наукові роботи з вищезначеного питання та сформулювати основні теоретико-методологічні положення стратегічного управління КСП, а саме: визначення сутності даного напрямку менеджменту, дослідження та уточнення термінологічного апарату, окреслення основної мети та головних завдань даного процесу, а також найважливіших принципів, критеріїв та функцій. Аналіз останніх наукових доробків учених-економістів стосовно визначення та сутності поняття «стратегічне управління КСП» дає змогу зробити висновок про відсутність єдиного погляду на даний термін. І це не випадково, оскільки дане визначення має закономірні етапи власного еволюційного розвитку, пов'язаного зі змінами та впливом ринкових відносин.

З огляду на те, що сутність поняття «стратегічне управління КСП» становить основу таких термінів, як «стратегічне управління» та «управління КСП», їхнє визначення забезпечить максимальну точність у формуванні термінологічного базису основних положень стратегічного управління КСП.

У своїх роботах зарубіжні науковці Шендел і Хатт визначають стратегічне управління як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням та знаходить своє відображення в реалізації обраних цілей і в прагненні досягти бажаного результату у взаємовідносинах з оточуючим середовищем на основі ефективного розподілу наявних ресурсів підприємства [1]. У свою чергу науковці Пірс та Робінсон [2] визначають стратегічне управління як перелік управлінських рішень та відповідних дій відносно процесу визначення, формування та реалізації стратегій діяльності підприємства, спрямованих на досягнення загальнокорпоративних довгострокових цілей компанії. Ще одне яскраве визначення сутності поняття «стратегічне управління» подає О. С. Виханський: він розглядає стратегічне управління як управлінський процес, що ґрунтується на людському потенціалі (тобто на трудовому потенціалі компанії). Даний потенціал, на думку автора, є орієнтиром у виробничо-господарській діяльності підприємства та дозволяє гнучко й своєчасно реагувати на певні зміни в організації, що відповідають виклику з боку зовнішнього середовища. Усе це забезпечує формування конкурентних переваг підприємства та дає йому можливість виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому поставленої перед собою мети [3].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що «стратегічне управління» являє собою набір управлінських функцій та засобів, застосування яких для вирішення тактичних та оперативних завдань підприємства забезпечує ефективну реалізацію довготривалих планів організації та максимальну ефективність отриманих від виробничо-господарської діяльності підприємства результатів у довгостроковій перспективі.

Що ж стосується визначення поняття «управління конкурентоспроможністю», то вітчизняні та зарубіжні вчені роблять акцент або на певній характеристиці, або на певній складовій процесу управління КСП (табл. 1).

Таблиця 1

**Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Автор	Визначення
М. М. Галелюк [4, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
О. С. Кузьмін [5, с. 117–123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів

Автор	Визначення
Л. В. Балабанов [6, с. 29–30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також на розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Г. С. Бондаренко [7, с. 5–6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості або переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Р. Є. Мансуров [8, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, мають бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до стратегічних завдань.
О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [9, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [10, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Н. А. Савельєва [11]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних недоліків.

Проаналізувавши вищезазначені визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємств», ми можемо висловити власну думку щодо визначення цієї економічної категорії, а саме: управління КСП – це специфічна управлінська функція, реалізація якої спрямована на закріплення або посилення наявного рівня конкурентного потенціалу підприємства, що формує конкурентну позицію компанії на вітчизняному та міжнародному ринках.

Відповідно можемо сформулювати власне визначення поняття: «стратегічне управління КСП» являє собою специфічну управлінську функцію, реалізація якої забезпечує підприємство конкурентними перевагами перед основними конкурентами не лише в чітко визначений період часу (point competitiveness), а у довгостроковій перспективі. Дана функція реалізується за допомогою ряду визначених та заздалегідь перевірених управлінських інструментів, синергетичний ефект від застосування яких на практиці дозволяє підприємству маневрувати під впливом зовнішніх факторів, при цьому зберігаючи чи покращуючи поточні позиції на вітчизняному чи міжнародному ринках.

Вищевикладене дає підстави для визначення основних цілей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств:

- визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках тощо;
- забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому [12; 13];
- формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відносно стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств маємо зауважити, що сформульовані нами цілі є, по суті універсальними щодо більшості вітчизняних промислових підприємств. З огляду на залежність машинобудівних підприємств від сировинної бази (належної кількості та якості) друга ціль (із зазначених вище) є надзвичайно важливою, тож заслуговує на особливу увагу з боку управлінського складу підприємства.

Що ж до об'єкта стратегічного управління КСП підприємства, то ним, на думку деяких вітчизняних учених [14], є рівень конкурентоспроможності, достатній для забезпечення стабільного процесу життєдіяльності та розвитку підприємства в умовах тиску на нього з боку конкурентного оточення.

Серед основних завдань стратегічного управління науковці [15] виділяють такі:

- 1) посилення прояву конкурентних переваг локальних складових потенціалу через реалізацію комплексу наступальних та оборонних конкурентних дій;
- 2) забезпечення гнучкості та збалансованості всіх управлінських рішень і дій, їхньої підпорядкованості досягненню оптимального рівня конкурентоспроможності;
- 3) мінімізація прояву конкурентного ризику локальних складових потенціалу через упровадження відповідних механізмів його передбачення та зниження;
- 4) забезпечення зацікавленості персоналу торговельного підприємства в підвищенні рівня конкурентоспроможності.

Проте, на нашу думку, даний перелік можна доповнити такими завданнями: використання власних «конкурентних можливостей» (у стратегічному розрізі), як наявних так і потенційно можливих, для адаптації до зовнішніх змін та мінімізації їхніх наслідків для підприємства у довгостроковій перспективі; мінімізація сприйнятливості підприємства до конкурентних змін та коливань на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Загальну характеристику основних функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств представлено в табл. 2 (доповнено авторами на основі [16]).

Таблиця 2

**Основні функції стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств**

Основна функція	Зміст
Планування	Визначення стратегічних альтернатив підприємства
	Вибір та обґрунтування єдиної стратегії управління КСП
	Планування задовільного, оптимального та оптимістичного рівнів КСП
Організація	Забезпечення реалізації основних елементів загальнокорпоративної стратегії на оперативному та тактичному рівнях
	Забезпечення своєчасності внесення змін та коректив у процес реалізації обраної стратегії
Мотивування	Розробка, впровадження та поточне вдосконалення (за необхідності) системи мотивації персоналу
Контроль	Оцінювання ефективності стратегії управління КСП
	Визначення рівня поточного КСП
	Забезпечення точності та своєчасності системи контролю за реалізацією стратегії

Серед основних (необхідних) умов реалізації стратегічних рішень можна виділити такі:

- 1) мінімізація витрат на виготовлення продукції або надання послуг з метою завоювання лідируючих позицій порівняно із ціновою політикою конкурентів галузі. На сьогоднішній день для вітчизняних машинобудівних підприємств

даний план є досить складнореалізовуваним, оскільки основними конкурентами для українських підприємств є китайські заводи, продукція яких є однією з найдешевших. Єдине, на що у випадку реалізації даного плану підприємство може, на нашу думку, робити власні ставки, – це поєднання даної стратегії із соціально-відповідальною, а саме відкритістю та прозорістю власного виробничого процесу, демонстрація дотримання основних принципів Мережі Глобального Договору, дотримання принципів відповідального управління ланцюгами постачань, реалізація проектів та програм із корпоративної соціальної відповідальності тощо. Даний інструментарій в основному ігнорується китайськими підприємствами з огляду на їхню високу вартість, яка автоматично знаходить своє відображення в ціні продукції чи послуг;

2) диференціація. Головним недоліком у реалізації цього стратегічного напрямку машинобудівними підприємствами є необхідність постійно дотримуватись технологічних переваг порівняно із товарами (чи компаніями-субститутами) та основними конкурентами, адже для цього керівництво компанії має направляти значну кількість власних фінансових ресурсів на НДДКР та інноваційні розробки. Крім того, необхідно дотримуватись високого рівня якості продукції підприємства або надаваних ним послуг;

3) фокусування, або нішова стратегія. Дана стратегія є абсолютно неприйнятною для вітчизняних машинобудівних підприємств, оскільки припускає наявність переваги в ціні або унікальної пропозиції. На сьогоднішній день наші підприємства машинобудівної галузі не в змозі, у більшості випадків, запропонувати унікальну продукцію чи послуги.

Обираючи стратегічний напрям власної конкурентної боротьби, керівництво машинобудівних підприємств має розуміти, що система стратегічного загальнокорпоративного управління конкурентоспроможністю має являти собою складову частину більш складних та ієрархічно вищих систем: стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону та галузі в цілому. Серед основних принципів стратегічного управління КСП машинобудівних підприємств виділимо системний підхід (пріоритетності, чіткості, реалізованості, комплексності, поетапності, інтеграції, динамічності).

Принцип пріоритетності полягає в тому, що головна стратегія має бути «розкладена» на оперативні плани, які, у свою чергу, повинні мати чітко визначений порядок. Крім того, керівництво компанії має завжди зберігати першочерговість стратегічних планів щодо оперативного реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Принцип чіткості базується на тому, що всі стратегічні цілі мають бути чіткими, конкретними, реальними з точки зору можливості їхнього досягнення, зі встановленими часовими термінами, тобто відносно до них має бути застосовано правило smart-цілі.

Принцип реалізованості полягає в необхідності встановлювати цілі на межі можливості їх виконання, проте вони матимуть більшу можливість їх здійснення.

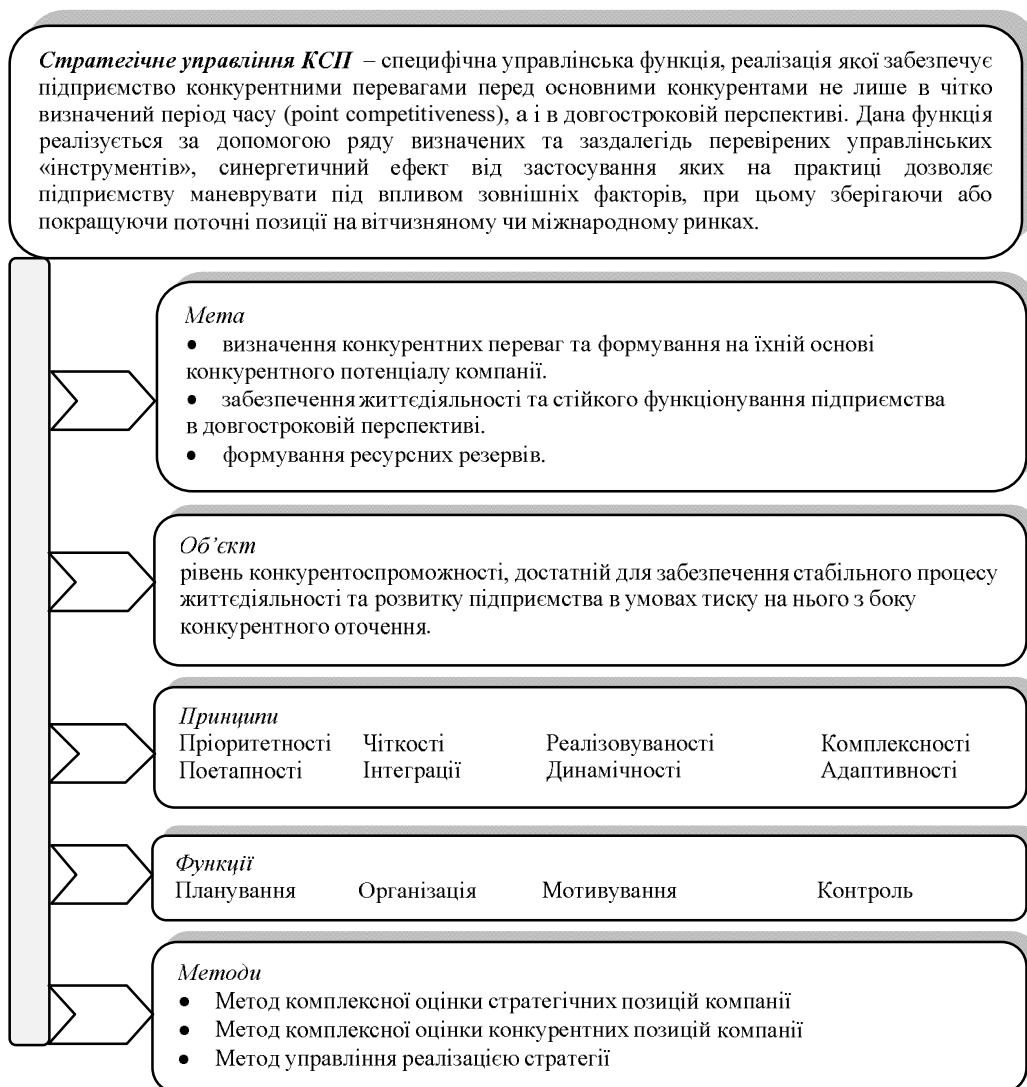
Принцип комплексності. Для визначення та розробки ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно здійснити детальний та глибокий аналіз реальних і потенційних факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх), а також визначити ступінь впливу того чи іншого фактора.

Принцип інтеграції полягає в необхідності розробити таку стратегію управління КСП підприємства, ефект від реалізації якої може стати адекватною та ефективною складовою стратегії управління КСП об'єкта вищого рівня (галузі, регіону, країни).

Принцип динамічності. При виборі стратегії управління КСП підприємства топ-менеджмент компанії має залишити «резерви для маневру», тобто можливість внести корективи та видозмінити певні деталі стратегії.

Принцип адаптивності. Даний принцип є визначальним у разі вибору ситуаційного підходу до стратегічного управління КСП.

Усі вищезазначені сутність, методи, об'єкт, завдання, функції та принципи стратегічного управління КСП машинобудівних підприємств дають нам змогу сформулювати концептуальний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств (див. рисунок).



**Рис. Концептуальний підхід до стратегічного управління КСП машинобудівних підприємств**

На підставі вищезазначених висновків ми можемо визначити основні пріоритетні цілі стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств:

- визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах чи послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках тощо;
- забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі через орієнтацію його поточної управлінської діяль-

ності на випереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому [12; 17];

- формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Вважаємо, що на сьогоднішній день в умовах соціалізації процесу управління підприємствами підхід стратегічного управління КСП на основі соціально-відповідального фокусування стратегічного планування набуває максимально актуальності. Саме тому, що максимально ефективно та можливе досягнення вищезазначених завдань можливе за умов застосування стратегічного підходу до управління КСП підприємства на основі таких елементів, як корпоративно-соціальна відповідальність, відповідальне управління ланцюгами постачань, ресурсний підхід.

**Висновки.** Детальний аналіз питання стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств як основоположної функції успішного загальнокорпоративного управління підприємством дає змогу стверджувати, що даний процес є багатограним, але маловивченим щодо певних промисловостей. Що ж стосується відношення даної управлінської функції до вітчизняних машинобудівних підприємств, то нами було сформульовано власний концептуальний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю. У подальшому необхідно деталізувати дослідження стосовно основних принципів та методів стратегічного управління КСП машинобудівних підприємств, які, на нашу думку, є визначальними. Крім того, маємо зазначити, що ще одним основоположним елементом стратегічного управління КСП у зазначеній галузі є стратегічне планування, якому й буде приділено увагу в наступних наукових статтях.

#### Бібліографічні посилання

1. Прахалад К. Стратегічна гнучкість / К. Прахалад, Г. Хемел, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб. : Пітер, 2005. – 384 с.
2. Пирс Р. Оцінювання відносин з партнерами та підвищення ефективності підприємств / Р. Пирс // Європейська якість. – 2004. – № 4. – С. 32–36.
3. Виханський О. С. Менеджмент : підруч. / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – М. : ВШЕ, 1994. – 224 с.
4. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2.
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М. : НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М), 2001. – 528 с.
6. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монограф. / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
7. Бондаренко Г. С. Управление конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.
8. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91–94.
9. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка» / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
10. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 264 с.
11. Савельєва Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учеб. / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.

12. **Павлова В. А.** Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В. А. Павлова ; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Д. : ДУЕП, 2006. – 276 с.

13. **Смолін І. В.** Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

14. **Смирнов Є. М.** Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Є. М. Смирнов // Вісн. ХНУ. Економічні науки. – 2009. – Т. 2, № 4. – С. 130–135.

15. **Бакунов О. О.** Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: концептуальний підхід / О. О. Бакунов, Є. М. Смирнов // Вісн. Донец. нац. ун-ту економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2010. – № 4.

16. **Фатхутдинов Р. А.** Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.

17. **Смолін І. В.** Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

*Надійшла до редколегії 16.11.2012 р.*

УДК 339.138:338.45

**М. В. Аршевська**

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»*

### **ВИБІР ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ОСНОВІ КОМБІНАЦІЇ ЇХНІХ ВИДІВ: ПСИХОЛОГІЯ СПРИЙНЯТТЯ**

Представлено вибір інструментів маркетингових комунікацій в інноваційній діяльності промислових підприємств. На основі розробленої матриці комплексно поєднуються й узгоджуються традиційні та інтернет-комунікації, теоретичні та емпіричні. Враховано психологію сприйняття в комунікаційному забезпеченні інноваційних процесів. Застосування інструментів внутрішнього маркетингу, психологічних методів мотивації діяльності персоналу в комунікаційному забезпеченні дозволяє поліпшити маркетингові комунікації високотехнологічних підприємств.

*Ключові слова:* маркетингові комунікації, інноваційний процес, споживчі переваги, психологія сприйняття, мотивація, Інтернет.

Представлен выбор инструментов маркетинговых коммуникаций в инновационной деятельности промышленных предприятий. На основе разработанной матрицы комплексно совмещаются и согласовываются традиционные и интернет-коммуникации, теоретические и эмпирические. Учтена психология восприятия в коммуникационном обеспечении инновационных процессов. Применение инструментов внутреннего маркетинга, психологических методов мотивации деятельности персонала в коммуникационном обеспечении позволяет улучшить маркетинговые коммуникации высокотехнологических предприятий.

*Ключевые слова:* маркетинговые коммуникации, инновационный процесс, потребительские преимущества, психология восприятия, мотивация, Интернет.

**In an article the choice of instruments of marketing communications in innovative activity of the industrial enterprises is given. On the basis of the developed matrix in a complex are combined and coordinated traditional and the Internet, theoretical and**