

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТІЙКІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

© 2014 КОБЕЦЬ С. П.

УДК 339.137.22

## Кобець С. П. Стратегічне управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств на засадах інноваційного розвитку

Мета статті полягає в розробці моделі, визначенні сутності та змісту етапів стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства. У результаті дослідження автором було запропоновано модель стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства, що передбачає виконання таких етапів: 1 етап. Стратегічний аналіз конкурентної стійкості підприємства; 2 етап. Коректування місії та цілей підприємства і визначення довгострокових цілей формування конкурентної стійкості підприємства; 3 етап. Розробка стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства на засадах інноваційного розвитку; 4 етап. Розробка стратегічного плану формування конкурентної стійкості підприємства на засадах інноваційного розвитку; 5 етап. Реалізація стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства та стратегічний контроль. У статті розкрито зміст кожного етапу стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств. Здійснення процесу стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств на засадах інноваційного розвитку згідно з представленою моделлю дозволить забезпечити комплексність у вирішенні проблеми формування конкурентної стійкості підприємства, підвищить рівень обґрунтованості та логічності стратегічних рішень, що приймаються.

**Ключові слова:** стратегічне управління підприємством, управління конкурентною стійкістю підприємства, стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 10.

**Кобець Сергій Петрович** – здобувач, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

**E-mail:** kobetssp@yandex.ru

УДК 339.137.22

## Кобець С. П. Стратегическое управление конкурентной устойчивостью машиностроительных предприятий на основе инновационного развития

Целью статьи является разработка модели, определение сути и содержания этапов стратегического управления конкурентной устойчивостью машиностроительного предприятия. В результате исследования автором была предложена модель стратегического управления конкурентной устойчивостью машиностроительного предприятия, которая предполагает выполнение следующих этапов: 1 этап. Стратегический анализ конкурентной устойчивости предприятия; 2 этап. Корректировка миссии и целей предприятия и определение долгосрочных целей формирования конкурентной устойчивости предприятия; 3 этап. Разработка стратегии обеспечения конкурентной устойчивости предприятия на основе инновационного развития; 4 этап. Разработка стратегического плана формирования конкурентной устойчивости предприятия на основе инновационного развития; 5 этап. Реализация стратегии обеспечения конкурентной устойчивости предприятия и стратегический контроль. В статье раскрыто содержание каждого этапа стратегического управления конкурентной устойчивостью машиностроительного предприятия. Осуществление процесса стратегического управления конкурентной устойчивостью машиностроительного предприятия на основе инновационного развития согласно предложенной модели позволит обеспечить комплексность в решении проблемы формирования конкурентной устойчивости предприятия, повысит уровень обоснованности и логичности принимаемых стратегических решений.

**Ключевые слова:** стратегическое управление предприятием, управление конкурентной устойчивостью предприятия, стратегическое управление конкурентной устойчивостью предприятия.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 10.

**Кобець Сергій Петрович** – соискатель, кафедра економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

**E-mail:** kobetssp@yandex.ru

UDC 339.137.22

## Kobets Serhii P. Strategic Management of Competitive Sustainability of Engineering Enterprises on the Basis of Innovation Development

The goal of the article is development of a model, identification of the essence and content of stages of the engineering enterprise competitive sustainability strategic management. In the result of the study the author offers a model of the engineering enterprise competitive sustainability strategic management, which assumes execution of the following stages: 1st stage - enterprise competitive sustainability strategic analysis; 2nd stage – adjustment of the mission and goals of the enterprise and identification of long-term goals of formation of the enterprise competitive sustainability; 3rd stage – development of a strategy of ensuring enterprise competitive sustainability on the basis of innovation development; 4th stage – development of a strategic plan of formation of enterprise competitive sustainability on the basis of innovation development; and 5th stage – realisation of the strategy of ensuring enterprise competitive sustainability and strategic control. The article describes the content of each stage of engineering enterprise competitive sustainability strategic management. Realisation of the process of engineering enterprise competitive sustainability strategic management on the basis of innovation development would allow, pursuant to the proposed model, ensuring complex solution of the problem of formation of enterprise competitive sustainability and would increase the level of justification and consistency of the strategic decisions made.

**Key words:** enterprise strategic management, enterprise competitive sustainability management, enterprise competitive sustainability strategic management.

**Pic.:** 3. **Bibl.:** 10.

**Kobets Serhii P.** – Applicant, Department of Economics and Business Entities, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (vul. Universytetska, 16, Kharkiv, 61003, Ukraine)

**E-mail:** kobetssp@yandex.ru

**К**онкурентна стійкість підприємства – категорія динамічна, вона передбачає можливість управління нею. Це дозволяє повною мірою застосовувати до конкурентної стійкості підприємства (як до об'єкта управ-

ління) положення та ідеї загальної теорії управління. При цьому особливого значення набувають питання стратегічного управління конкурентною стійкістю підприємства, спрямованого на освоєння довгострокових конкурентних

переваг підприємства, що забезпечать збереження у довгостроковому періоді власної конкурентоспроможності при змінах зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства стає все більш актуальним в умовах ринкових відносин і нині є запорукою успішної підприємницької діяльності.

Теоретичними і практичними питаннями у сфері стратегічного управління підприємствами та, зокрема, стратегічного управління конкурентоспроможністю і конкурентною стійкістю підприємств займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Г. Л. Азоев [1], Р. А. Еремейчук [2], А. Д. Канчавелли [3], А. А. Колобов [3], И. Н. Омельченко [3], М. І. Кньш [4], Ф. Котлер [5], М. І. Круглов [6], В. В. Лебедева [7], М. М. Лепя [8], С. О. Мохначев [9], М. Портер [10] та ін.

Процес розробки стратегії базується на використанні ситуаційного підходу в аналізі та управлінні конкурентною стійкістю підприємства. Зазвичай стратегію визначають як інтегровану сукупність дій, що ведуть до стійкої переваги перед конкурентами [2; 5; 6; 8].

На базі аналізу літературних джерел [1; 3; 4; 10] можна виділити ряд базових стратегій конкуренції: стратегію зниження собівартості; стратегію фокусування; стратегію розширення ринку; стратегію диференціації; стратегію розроблення нової, або модернізації старої продукції.

Незважаючи на значну кількість та різноманітність підходів до розробки стратегій конкуренції та конкурентних стратегій, у спеціальній літературі не розглядалися питання щодо стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств та не розкрито сутність етапів цього управління, не визначений їх зміст.

*Метою* статті є розробка моделі стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства, визначення сутності та змісту етапів стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства.

**Ш**видкі зміни зовнішнього оточення вітчизняних машинобудівних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає великої потреби займатися стратегічним управлінням. Однак за останній час більшість українських машинобудівних підприємств працюють в оточенні, яке швидко змінюється і його важко передбачити, тому, відповідно, є потреба у методах стратегічного управління. Одним із найважливіших напрямків стратегічного управління є управління конкурентною стійкістю підприємства.

Аналіз основних підходів до визначення категорії «управління конкурентною стійкістю підприємства» [7; 9] дозволив автору сформулювати таке визначення цієї категорії: управління конкурентною стійкістю підприємства – це безперервний циклічний процес чергування загальних функцій управління функціональними сферами діяльності цього підприємства та керованими параметрами зовнішнього середовища з метою збереження конкурентоспроможності цього підприємства.

З огляду на викладене, стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства – це процес управління, що пов'язаний з розробкою і реалізацією стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства, спрямованої на досягнення місії та цілей підприємства за допомогою створення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Дане визначення розглядає стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства з позиції процесу формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства. Враховується цільова спрямованість цього процесу, пов'язана з виконанням місії підприємства і досягненням його довгострокових цілей. Також враховується, що основна мета стратегічного управління конкурентною стійкістю підприємства полягає в освоєнні довгострокових конкурентних переваг підприємства, що забезпечують його стійкість та надійний захист у конкурентній боротьбі. Таким чином, запропоноване визначення враховує, що стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства – це не лише комплекс довгострокових планів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентної стійкості, але й постійне створення довгострокових конкурентних переваг підприємства, що передбачає оперативне управління у реальному масштабі часу. Створення довгострокових конкурентних переваг підприємства необхідне для машинобудівних підприємств і тісно пов'язано з їх інноваційною діяльністю.

**С**тратегічне управління конкурентною стійкістю підприємств надає пріоритетне значення ефективній взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і досягненню на цій основі стійких конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємства обумовлюються різними чинниками. До найтипівіших із них американський фахівець у галузі стратегічного управління М. Портер [10] відносить: нові технології; нові запити покупців; появу нового сегмента ринку; зміну вартості або наявності компонентів виробництва.

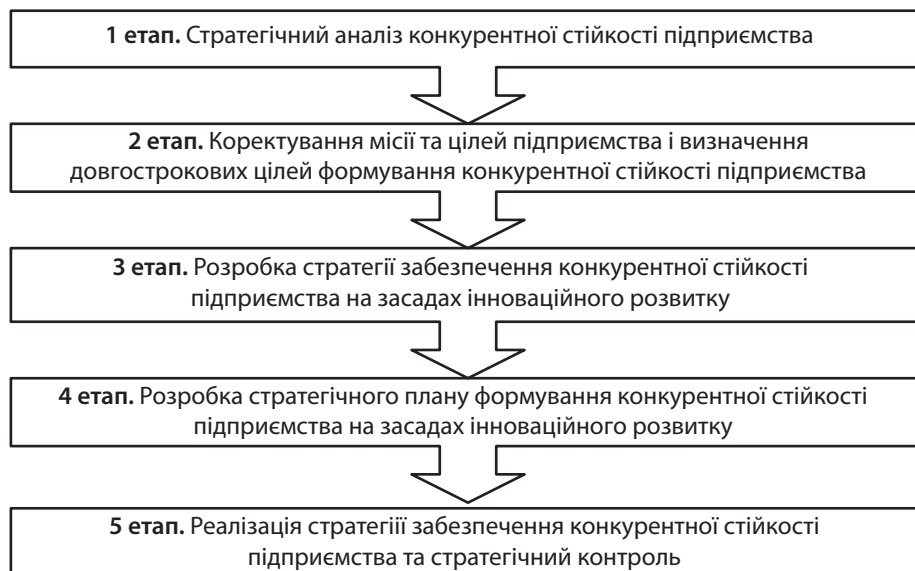
Чинники конкурентних переваг М. Портера тісно пов'язані зі стратегічним управлінням інноваційною діяльністю підприємства. Як відомо, формою стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу є інноваційна політика підприємства. Необхідність розроблення інноваційної політики обумовлена потребою у стратегічному управлінні інноваційною діяльністю. За умов стрімкого НТП своєчасне та оперативне впровадження новачій забезпечує гнучкість, маневреність підприємства, його здатність пристосуватися до мінливого оточення (технічного, організаційного, господарського, політичного, культурного та ін.). Тому інноваційна політика підприємства має передбачати послідовну цілеспрямовану комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого з елементів бізнесу.

Аналіз підходів до стратегічного управління підприємством дозволив автору розробити модель стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства на засадах інноваційного розвитку (*рис. 1*).

Надамо короткий зміст кожного етапу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

**1 етап. Стратегічний аналіз конкурентної стійкості підприємства.** Стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства спирається на результати глибокого стратегічного аналізу конкурентної стійкості підприємства. Складові стратегічного аналізу конкурентної стійкості машинобудівного підприємства представлені на *рис. 2*.

Починати стратегічний аналіз слід з вивчення загальної ситуації у машинобудуванні на момент аналізу. Наступним кроком є прогнозування напрямків і динаміки розвитку галузі.



**Рис. 1. Модель стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства на засадах інноваційного розвитку**



**Рис. 2. Складові стратегічного аналізу конкурентної стійкості машинобудівного підприємства**

Важливим напрямом аналізу галузевого конкурентного середовища є стратегічна сегментація конкурентів на ринку машинобудування, що дозволяє виділити стратегічні групи конкурентів.

Під стратегічною групою конкурентів розуміють сукупність підприємств зі схожими стратегічними характеристиками.

Необхідно визначити, до якої стратегічної групи конкурентів входить підприємство, що аналізується, і виділити на ринку представників цієї стратегічної групи тих, які є явними конкурентами підприємства. Це вже є аналізом безпосереднього конкурентного оточення підприємства, у ході якого необхідно виділити сильні і слабкі сторони конкурентів та характер конкурентних стратегій, що ними реалізується.

У ході стратегічного аналізу також необхідно проаналізувати чинники конкурентоспроможності підприємства в рамках таких груп чинників:

1. Зовнішні чинники – макроекономічні чинники, чинники галузевого конкурентного середовища.
2. Внутрішні чинники – чинники конкурентної стійкості, пов'язані з діяльністю самого підприємства: чинники конкурентоспроможності продукції, виробничі чинники,

чинники управління, фінансові чинники, маркетингові чинники, персонал, НДДКР, інноваційно-інвестиційні чинники.

Стратегічний аналіз конкурентної стійкості машинобудівного підприємства повинен включати як оцінку рівня конкурентоспроможності, так і оцінку рівня конкурентної стійкості цього підприємства. За результатами оцінки рівня конкурентоспроможності та рівня конкурентної стійкості підприємства визначаються основні напрями підвищення зазначених рівнів підприємства.

На завершальному етапі стратегічного аналізу формується комплекс реальних конкурентних переваг підприємства і потенційних довгострокових конкурентних переваг підприємства.

**2 етап. Коректування місії та цілей підприємства і визначення довгострокових цілей формування конкурентної стійкості підприємства.** У процесі стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівного підприємства можливе коректування місії підприємства.

Стратегічне управління конкурентною стійкістю підприємства повинне спиратися на довгострокові цілі формування конкурентної стійкості підприємства, що визначаються у рамках довгострокових цілей розвитку підпри-



емства. Розробка цілей є необхідною основою для створення і забезпечення подальшого функціонування будь-якої системи стратегічного управління, у тому числі системи управління конкурентною стійкістю підприємства. На цьому етапі будується дерево довгострокових цілей формування конкурентної стійкості підприємства.

Цілі формування конкурентної стійкості підприємства повинні задовольняти ряду основних вимог: бути орієнтованими на довгострокову перспективу; бути реальними і досяжними; бути обмежені певним періодом; бути несуперечливими; бути вираженими кількісно; бути деталізованими.

**3 етап. Розробка стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства на засадах інноваційного розвитку** (рис. 3). Процес розробки стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства включає етап розробки корпоративної стратегії підприємства, оскільки вона робить істотний вплив на характер поведінки підприємства у конкурентному середовищі.



**Рис. 3. Етапи процесу розробки стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства**

Наступним етапом є вибір конкурентної стратегії підприємства, тобто стратегії, що визначає успіх підприємства у конкурентній боротьбі. Конкурентні стратегії розробляються підприємством для кожного сегменту ринку.

Важливою у формуванні конкурентної стійкості машинобудівного підприємства є інноваційна політика підприємства, що має визначати напрями його змін відповідно до вимог зовнішнього середовища, окреслювати коло можливих інноваційних рішень, формувати інноваційні завдання залежно від типу обраної стратегії, створювати умови для оперативної реалізації інновацій.

Інноваційні рішення є надзвичайно важливими для конкурентної стійкості та динамічного розвитку підприємств. Вони мають бути зорієнтовані на потреби та переваги відповідного класу споживачів, аналізуючи які, можна визначити тенденції змін попиту і перспективи продукту, який випускає підприємство, напрями його модифікації та можливості подальшого розвитку з врахуванням техніко-технологічного потенціалу підприємства.

Реалізація стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства можлива за умови виваженої інноваційної політики, яка формує умови залучення до інноваційної діяльності певних функціональних служб підприємства. За результатами розробки корпоративної стратегії, конкурентних стратегій, стратегії забезпечення конкурентоспроможності послуги роздрібною торгівлі формується комплекс стратегічних рішень у рамках кожної функціональної зони підприємства, тобто комплекс функціональних стратегій, що включає маркетингову, логістичну, фінансову стратегії, а також стратегію управління персоналом підприємства.

**4 етап. Розробка стратегічного плану формування конкурентної стійкості підприємства на засадах інноваційного розвитку.** Усі попередні етапи стратегічного управління конкурентною стійкістю підприємства знаходять своє документальне оформлення у стратегічному плані формування конкурентної стійкості підприємства, який є програмою укрупнених дій щодо досягнення довгострокових цілей формування конкурентної стійкості підприємства. У стратегічному плані підприємства проводиться деталізація планованих заходів за часом, а також визначається ресурсне забезпечення, необхідне для виконання стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства.

Зразкова укрупнена структура плану формування конкурентної стійкості машинобудівного підприємства може бути така:

*Розділ 1. Місія і довгострокові цілі формування конкурентної стійкості підприємства.*

*Розділ 2. Стратегічний аналіз конкурентної стійкості підприємства.*

*Розділ 3. Корпоративна і конкурентні стратегії підприємства.*

*Розділ 4. Стратегія забезпечення конкурентної стійкості за допомогою інноваційного розвитку.*

*Розділ 5. Функціональні стратегії підприємства.*

*Розділ 6. Оцінка ризиків.*

Додатки – деталізують розрахунки основних показників стратегічного плану, і приводиться інша важлива інформація, яка не потрапила в основний зміст плану.

**5 етап. Реалізація стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства та стратегічний контроль.** На даному етапі розробляється програма виконання стратегічного плану формування конкурентної стійкості підприємства, що є комплексом конкретних дій щодо реалізації розробленої стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства. Дана програма містить набір тактичних завдань, пов'язаних з розробкою середньострокових і короткострокових планів реалізації стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства, з побудовою тимчасових і ресурсних графіків виконання стратегії, з доведенням до співробітників підприємства їх функцій і завдань у зв'язку з реалізацією стратегічного плану формування конкурентної стійкості підприємства.

Реалізація програми виконання стратегічного плану формування конкурентної стійкості підприємства перевіряється у процесі стратегічного контролю, основним завданням якого є оцінка адекватності стратегії забезпечення конкурентної стійкості підприємства, що реалізується,

сучасним реаліям зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, і здійснення, при необхідності, коректування самої стратегії, перепланування заходів щодо її реалізації.

## ВИСНОВКИ

Здійснення процесу стратегічного управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств на засадах інноваційного розвитку згідно з представленою моделлю дозволить забезпечити комплексність у вирішенні проблеми формування конкурентної стійкості підприємства, підвищить рівень обґрунтованості та логічності стратегічних рішень, що приймаються. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Азоев Г. Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. **Еремейчук Р. А.** Разработка стратегии развития предприятия на основе его способности к самоорганизации / Р. А. Еремейчук // Вісник. Науковий журнал. – 2001. – № 2 (18). – С. 77 – 79.
3. **Канчавелли А. Д.** Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистико-ориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко; [Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко]. – М.: Изд. МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с.
4. **Кныш М. И.** Конкурентные стратегии / М. И. Кныш: учебное пособие. – С-Пб.: Б. И., 2000. – 284 с.
5. **Котлер Ф.** Основы маркетинга / Ф. Котлер; Пер. с англ. – М.: Ростинтер, 1996. – 704 с.
6. **Круглов М. И.** Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
7. **Лебедева В. В.** Управління конкурентною стійкістю аграрних підприємств / В. В. Лебедева // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 2(5). – Т. 1. – Полтава: ПДАА, 2012. – С. 139 – 145.
8. **Лепя Н. Н.** Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепя. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.
9. **Мохначев С. А.** Управленческие аспекты конкурентоустойчивости регионального вуза на рынке образовательных услуг / С. А. Мохначев // Интеграция образования. – № 3/4 (48/49). – 2007. – С. 14 – 16.
10. **Портер М.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006. – 454 с.

**Науковий керівник — Прохорова В. В.,** д-р екон. наук, проф. каф. Економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії (Харків)

## REFERENCES

- Azoev, G. L. *Konkurentsia: analiz, strategii i praktika* [Competition: analysis, strategy and practice]. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga, 1996.
- Eremeychuk, R. A. "Razrabotka strategii razvitiya predpriyatiya na osnove ego sposobnosti k samoorganizatsii" [Development strategy of the enterprise on the basis of its ability to self-organize]. *Visnyk*, no. 2 (18) (2001): 77-79.
- Kanchavelli, A. D., Kolobov, A. A., and Omelchenko, I. N. *Strategicheskoe upravlenie organizatsionno-ekonomicheskoy ustoychivostii firmy: Logistikoorientirovannoe proektirovanie biznesa* [Strategic management of organizational and economic stability of the firm: Logistically oriented design business]. Moscow: MGTU, 2001.

Knysh, M. I. *Konkurentnye strategii* [Competitive strategies]. St. Petersburg, 2000.

Kotler, F. *Osnovy marketinga* [Principles of Marketing]. Moscow: Rostinter, 1996.

Kruglov, M. I. *Strategicheskoe upravlenie kompaniei* [Strategic management of the company]. M: Russkaia delovaia literatura, 1998.

Lebedeva, V. V. "Upravlinnia konkurentnoiu stiikistiu ahrarykh pidpriemstv" [Manage competitive sustainability of agricultural enterprises]. *Naukovi prachi Poltavskoi derzhavnoi ahrarynoi akademii*, vol. 1, no. 2 (5) (2012): 139-145.

Lepa, N. N. *Upravlenie konkurentnymi preimushchestvami predpriatiia* [Manage competitive advantages]. Donetsk: Yugo-Vostok, 2003.

Mokhnachev, S. A. "Upravlencheskie aspekty konkurentooustoychivosti regionalnogo vuza na rynke obrazovatelnykh uslug" [Managerial aspects competitive stability regional institution in the education market]. *Integratsiia obrazovaniia*, no. 3/4 (48/49) (2007): 14-16.

Porter, M. *Konkurentnaia strategii: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Technique Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Bruks, 2006.