

технопарковая агломерация США [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.sibai.ru/assets/media/Research-Triangle-Park.pdf>. – Заголовок з екрану.

14. Лыченко, М. Ю. Світовий досвід і діяльність наукового парку «Київська політехніка» [Electronic resource]. – Across mode: [http://eep.org.ua/files/2010\\_%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8.pdf](http://eep.org.ua/files/2010_%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8.pdf). – Title from the screen.

15. Bionichill innovation technopark [Electronic resource]. – Across mode: [http://www.bionic-hill.com/resources/docs/bionichills\\_booklet\\_mini.pdf](http://www.bionic-hill.com/resources/docs/bionichills_booklet_mini.pdf). – Title from the screen.

16. Британский опыт создания и управления технопарками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cibfund.ru/files/uk\\_technoparks.pdf?id=74&=fl](http://www.cibfund.ru/files/uk_technoparks.pdf?id=74&=fl). – Заголовок з екрану.

17. Цапенко И. Перспективы научных парков в России [Текст] / А. В. Юревич, И. П. Цапенко // Мировая экономика и международные отношения. – 1998. – № 9. – С. 34-43.

18. Наукові парки: українські реалії та світовий досвід [Текст] / Міністерство освіти і науки України. – 2010. – 90 с.

19. Індустріальні парки. Державне агенство з інвестицій та розвитку національних проєктів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrproject.gov.ua/project/%D1%96ndustrialni-parki-ukraini>. – Заголовок з екрану.

20. Специальные инвестиционные зоны [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.invest.gov.tr/ru-RU/investmentguide/investorsguide/Pages/SpecialInvestmentZones.aspx>. – Заголовок з екрану.

**В. Л. Пілюшенко**  
академік АЕН України

**В. І. Дубницький**  
академік АЕН України  
м. Дніпропетровськ

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ІННОВАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку системи господарювання в Україні характеризується докорінними економічними перетвореннями, спрямованими на посилення економічних методів управління, створення умов для функціонування ринкових відносин. Ці перетворення – об'єктивний процес та необхідна умова постійного соціально-економічного розвитку суспільства. Цільова спрямованість переходу економіки України та її регіонів до системи ринкових відносин полягає у: досягненні нового економічного зростання, яке орієнтовано на кінцеві результати задоволення суспільних потреб; забезпеченні органічного поєднання інтересів суспільства, колективу, кожного робітника; перетворенні науково-технічного прогресу в головний чинник економічного зростання і вирішення задач збалансованості економіки; створенні умов щодо реалізації пріоритету споживача в господарських відносинах; ефективному впровадженні проти витратного механізму, перш за все у низовому ланцюгу суспільного виробництва.

Одночасно, перетворення, що відбуваються, ставлять перед усіма складовими господарського регіонально-галузевого комплексу країни низку проблем техніко-технологічного, інноваційно-маркетингового, організаційного та економічного характеру, від рішення яких залежить успіх реформування економіки та, як наслідок, досягнення національного добробуту та процвітання, які є метою цих перетворень. Однією з таких проблем є ефективне використання маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств базових галузей промисловості для вирішення задач стабілізації та піднесення економіки регіонів та і в цілому країни.

Також, у сучасних умовах становлення ринкових відносин в Україні гостро стає питання підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку та їх своєчасної адаптації до змін конкурентного маркетингового середовища. Перед промисловими підприємствами різних галузей господарського комплексу України стоїть проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повної взаємозв'язки стратегічних можливостей підприємств з внутрішнім потенціалом та невикористаними резервами з метою максимальної синергізації ефективності роботи промислових підприємств на конкурентному ринку.

Неоднозначність теоретичних і методологічних засад визначення рівня можливостей потенціалу промислових підприємств базових галузей промисловості (наприклад, металургійної галузі у промислових регіонах України) та недостатня обґрунтованість напрямів ефективності стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств зумовили вибір даного дослідження та його актуальність.

**Аналіз останніх досліджень.** У теперішній час у світовій науці виділяють п'ять поглядів на маркетингову стратегію досягнення лідерства на ринку: стратегія конкурентної боротьби за М. Портером [1]; конкуренція за майбутнє Г. Хамела і К.К. Прахалада [2]; конкурентні дисципліни М. Трейсі і Ф. Вірсеми [3]; екосистема Дж.Ф. Мура [4]; провила гри в бізнес А.М. Брандербурґера і В.М. Нейлбаффа [5]. Крім того, необхідно виділити наукові праці вітчизняних вчених, а саме: В.І. Захарченка і М.М. Меркулова [6], В.М. Осипова [7], Л.В. Балабанової і В.В. Холод [8], Н.В. Куденко [9], Т.Б. Харченко [10], Б.В. Буркинського і В.М. Осипова [11], А.Є. Воронкової [12], С.І. Савчука [13], Н.М. Чуприни [14] та ін.

**Метою статті** є дослідження проблеми стратегічного управління підприємством інноваційно-маркетингової орієнтації в умовах сучасного промислового цільового ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління промисловим підприємством – це сукупність програм, принципів, методів і прийомів, за допомогою яких керівництво підприємства планує його розвиток в середньострокову або довгострокову перспективу. Спочатку запропонуємо спрощену схему стратегічного управління на промисловому підприємстві (рис.1).

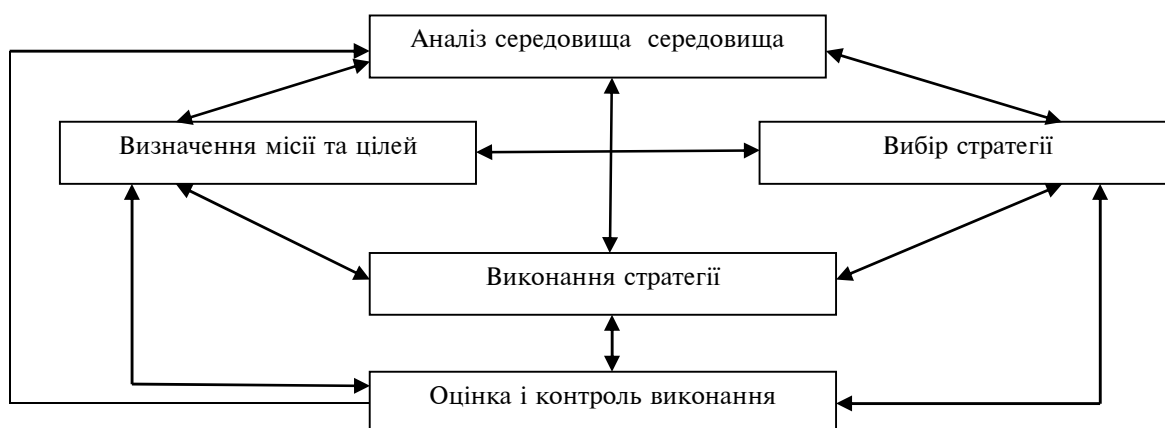


Рис. 1. Загальна структура стратегічного управління на промисловому підприємстві

Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про складність явища в констатувати, що серед авторів (наприклад, В. Карлоф, А. Чандлер, Г. Міцберг, І. Ансофф, О. Віханський, А. Градов, В. Захарченко, Є. Бельтюков та ін.) існують певні різночитання в трактованому ними понятті «стратегія», які в більшості випадків є не принциповими. Відмінності в трактуваннях досліджуваної категорії викликані швидше бажанням того чи іншого автора конкретизувати поняття «стратегія» в контексті використання промисловими підприємствами. Численні доповнення не спотворюють, а навпаки, наповнюють його змістом. На наш погляд, у зв'язку з цим можна стверджувати, що «стратегія» - це сукупність довгострокових цілей та управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, спрямованих на досягнення і утримання конкретних переваг шляхом капіталізації сильних і закриття слабких сторін, що розробляються в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Основу стратегії, особливо в умовах промислових підприємств, становлять управлінські рішення з розподілу ресурсів між видами діяльності, підвищенню конкурентоспроможності підприємств, становлять управлінські рішення з розподілу ресурсів між видами діяльності, підвищенню конкурентоспроможності підприємств в цілому. Ці рішення відображають суть товарної та ринкової політики підприємства.

В основі економічного механізму стратегічного управління промисловим підприємством маркетингової орієнтації лежить ринковий механізм конкуренції і ціноутворення, механізми відтворення основних фондів і механізми стратегічного розвитку інноваційно-маркетингового напрямку промислового підприємства (рис. 2).

В сучасній теорії менеджменту стратегія – це детальний всебічний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Це визначення дане М. Альбертом, М.Х. Месконом і А.М. Хедоурі [15]. Мета стратегії в умовах промислового підприємства полягає в тому, щоб домогтися довгострокових конкурентних переваг. Подібне визначення дають провідні вчені А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд і К. Баумен [16].

Формування ринкового організаційного механізму стратегічного управління промисловим підприємством інноваційно-маркетингової орієнтації може здійснюватися за рахунок:

вдосконалення існуючих і проектування нових організаційних структур управління (наприклад, проектів реінжинірингу бізнес-процесів), що відповідають ринковим вимогам і стратегічним цілям підприємства або в рамках процесу адаптації до стратегічних змін на товарних ринках;

реструктуризація підприємства (в тому числі у рамках процесу трансформації промислового регіонально-галузевого комплексу) відповідно до змін потреб суспільства, поділу видів діяльності підприємства на профільні та непрофільні;

формування вертикально-інтегрованих організаційних структур управління (в тому числі, в рамках процесу кластеризації) відповідно до встановлених цілей підприємства в умовах промислового регіонально-галузевого комплексу, в тому числі створення корпоративних норм з планування та інформаційного забезпечення [7].

Структура та склад організаційного механізму стратегічного управління промисловим підприємством інноваційно-маркетингової орієнтації представлена на рис. 3, який включає механізми організації управління (поточного, операційного та стратегічного), структурні механізми (структура діяльності підприємства, продукції та ринків), механізми корпоративного планування, інформаційні механізми та механізми організаційно-технічного, інноваційно-маркетингового та нормативного характеру.

Виходячи з викладеного випливає, що головна вимога до стратегії щоб вона була ефективною. Осно-

вні характеристики, що враховуються в якості критеріїв ефективності стратегії промислового підприємства: ментальна правильність обраної або розроблюваної стратегії, гнучка адекватність, невизначеність як стратегічна можливість.

У складних динамічних умовах функціонування сучасних промислових підприємств базових галузей промисловості країни, особливо в рамках процесу трансформації регіонально-галузевих комплексів, різко підвищилося значення стратегічної поведінки, яка

дозволить підприємствам вижити у конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. Однією з основних проблем, від якої залежить доходність промислових підприємств, є підвищення рівня конкурентоспроможності промислової продукції підприємств і підприємств в цілому, тобто конкурентоспроможності бізнесу. Цей показник виступає головною умовою успішної конкуренції промислових підприємств різних галузей на ринку, особливо на світовому.

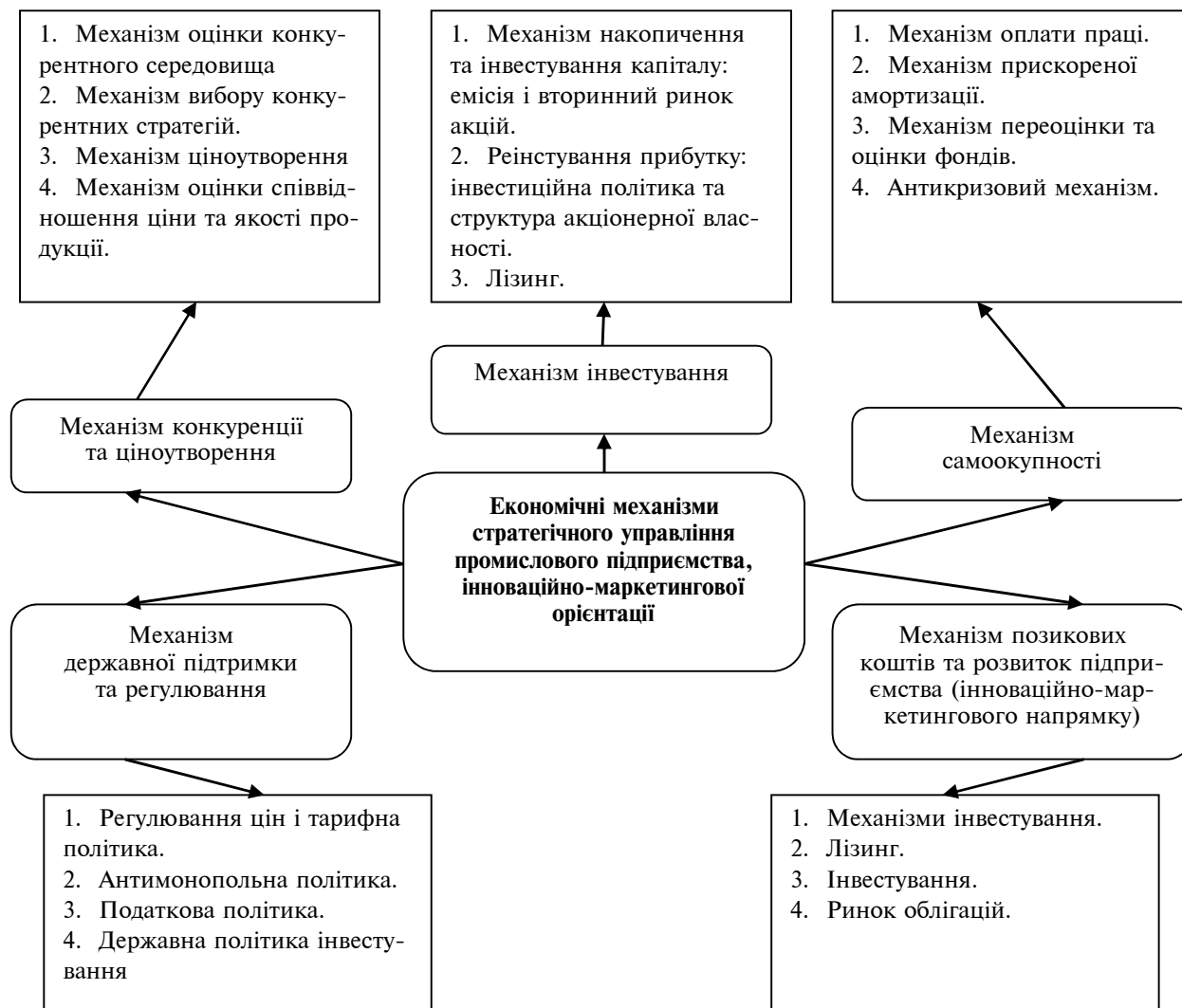


Рис. 2. Структура і склад економічного механізму стратегічного управління підприємством інноваційно-маркетингової орієнтації.

На погляд Л.В. Балабанової, В. Холод, прискорення змін у конкурентному маркетинговому середовищі, наростаюча диференціація потреб і зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, часто дійсно несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що робить можливим миттєве розповсюдження і отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі трудових ресурсів, а також низка інших факторів призвели до суттєвого підвищення значення стратегічного управління конкурентоспроможністю, особливо до

інноваційно-маркетингового напрямку розвитку підприємств та галузей промислового комплексу країни [8, с.10]. На рис. 4 представлені рівні конкурентоспроможності та їх детермінанти (витяг із рис. 1.3 джерела [8, с.22]).

Проблема досягнення конкурентних переваг промисловими підприємствами багато в чому залежить від ефективного застосування, стратегічного маркетингу, який являє собою базову концепцію інноваційно-маркетингової орієнтації діяльності підприємств на споживача, оскільки це найкращий засіб досягнення стратегічних конкурентних цілей підприємств. Стратегіч-

ний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного управління, отже робота сучасних промислових підприємств (особливо у рамках промислового регіонально-галузевого комплексу) повинна базуватися на стратегічному маркетинговому менеджменті.

Створення ефективно діючої, орієнтованої на перспективу інноваційно-маркетингової системи є необхідною умовою, яка забезпечує ефективну присутність на ринку. Функціонування такої системи пов'язано із необхідністю постійно здійснювати моніторинг ринку,



Рис. 3. Структура і склад організаційного механізму стратегічного управління промисловим підприємством інноваційно-маркетингової орієнтації

виявляти потреби замовників, розробляти оптимальні засоби реалізації можливостей виробника продукції. Як бачимо, стратегія маркетингу – це система заходів в області виробництва та збуту продукції, що мають довгострокову цільову спрямованість та визначають конкретні методи виробничо-збутової діяльності. Наприклад, орієнтація підприємств металургійної галузі України на зовнішні ринки підвищує вимоги до фахівців маркетингових служб та організації маркетингової діяльності в галузі. Тому, на погляд В.М. Осипова, в останні роки, у зв'язку з розвитком у нашій країні ринкових відносин значно зросла зацікавленість підприємств металургійної галузі до маркетингу як концепції управління, здійснюється переорієнтація підприємств до використання маркетингу як філософії та сукупності практичних заходів в нових умовах [7, с.100]. Однією з найважливіших функцій маркетингової служби будь-якого підприємства є вивчення ринків збуту та визначення найбільш привабливих з них, з точки зору цілей та можливостей підприємства.

Для підприємств чорної металургії, діяльність яких зорієнтована переважно на зовнішні ринки збуту, ця функція має виключне значення. Важливість питання обумовила велику кількість досліджень та опублікованих робіт з проблем промислового маркетингу, в яких значне місце приділяється питанням аналізу та вибору ринку. Слід визначити, що переважна кількість таких робіт, у першу чергу загального економічного спрямування (наприклад, дослідження Г.А. Амстронга і Ф. Котлера [17], Р.А. Фатхутдинова [18], Л.В. Балабанової [19], Дж. О'Шонесси [20]) носить загально методичний характер та обмежується розгляданням переліку чинників (критеріїв), які визначають привабливість ринку взагалі, та які слід враховувати у процесі його аналізу і вибору. Не зважаючи на те, що у більшості випадків кількість та склад чинників, які визначають привабливість ринку, у різних авторів, як правило, відрізняється; можна виділити групу чинників, яка присутня у більшості з них. До таких чинників можна віднести наступні: місткість ринку; прибутковість

(рентабельність) роботи на ринку; інтенсивність (рівень) конкуренції на ринку; наявність бар'єрів проникнення на ринок; динаміка ринку (очікувані темпи зростання або падіння збуту); рівень стабільності (ризикуваності) ринку.

Ринок є настільки складною економічною системою, що побудова якогось єдиного універсального комплексу показників, а тим більш єдиної інтегральної оцінки, які можуть охарактеризувати його стан, навряд можливо та й доцільно. Застосування якихось показників кількісної оцінки стану ринку на підставі

використання формалізованих методів, на нашу думку, повинна бути лише допоміжним інструментом для всебічного та глибокого якісного аналізу з використанням у кожному випадку специфічної для кожного ринку, що вивчається, системи одиничних показників. При цьому методика побудови та застосування таких формалізованих методів повинна бути відносно простою та зрозумілою для практичних працівників маркетингових служб, що виконують маркетингове дослідження ринку, а отримані за їх допомогою результати (оцінки) повинні адекватно відобразити дійсність та мати однозначне тлумачення.

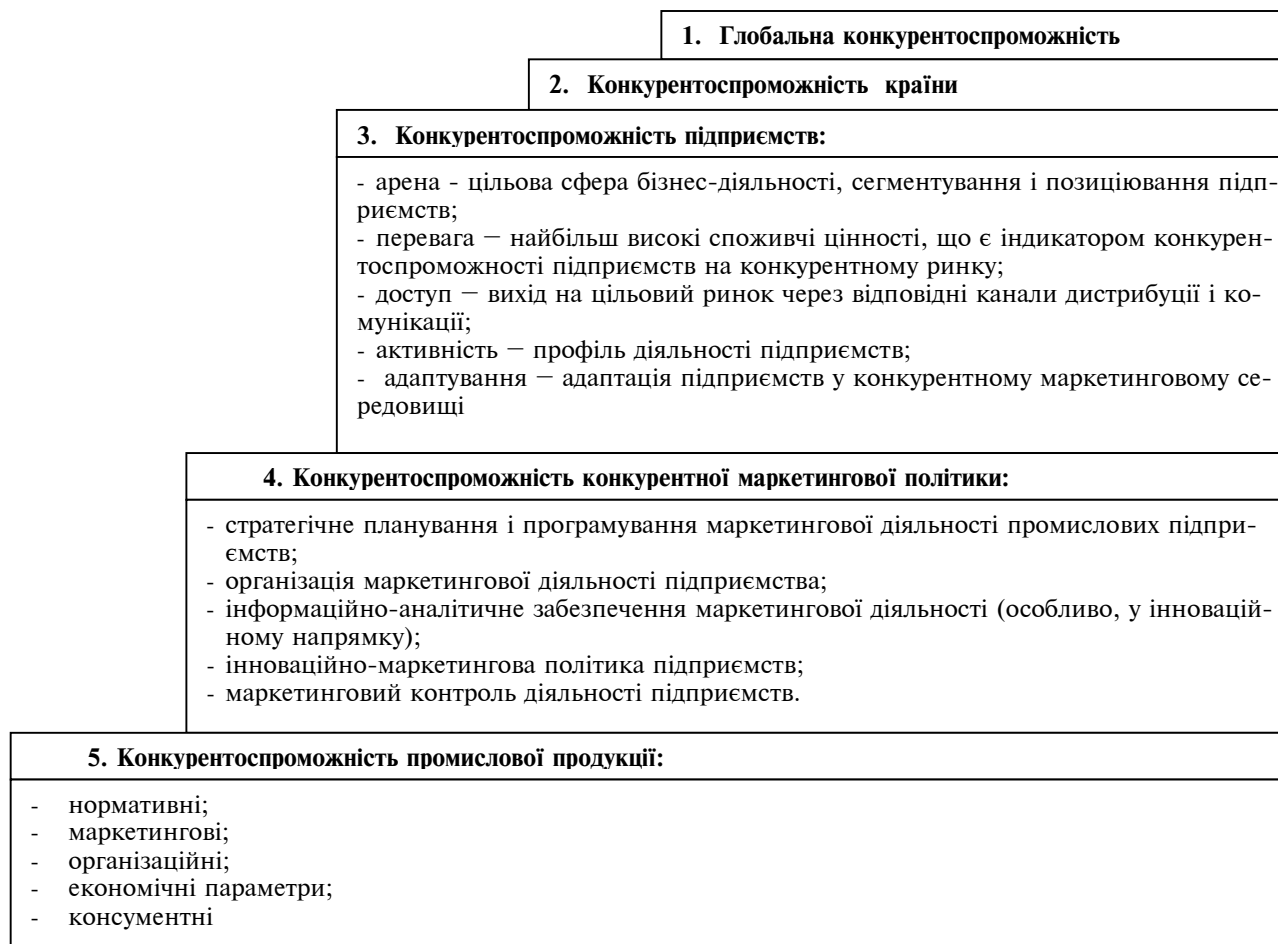


Рис. 4. Рівні конкурентоспроможності в умовах промислових підприємств та їх детермінанти

Що місія, ролі та значення рівня конкурентоспроможності у процесі аналізу, оцінки та вибору ринків (в рамках діяльності промислових підприємств базових галузей), то ми вже висловлювали думку про те, що ототожнювання понять «рівень конкурентоспроможності конкретної продукції на конкретному ринку» та «рівень привабливості конкретного ринку для конкретної продукції» є дуже дискусійним, а застосування таким чином поняття «привабливість» є занадто вузьким. Не можна погодитися також із вихідною передумовою, у відповідності до якої ранжування ринків за ступенем їх привабливості здійснюється на основі інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності. Найважливіша роль визначення рівня конкурентоспроможності промислової продукції та/або виробника належить саме вибору ринків збуту

продукції, а також встановлених чинників, які заважають виходу продукції на конкретні ринки, з метою усунення перешкод, що маютьяся.

На нашу думку, аналіз промислових ринків, як таких, та їх ранжування за ступенем привабливості для конкретної продукції або виробника повинні здійснюватися з позиції головних цілей та задач виробника продукції, а вибір ринків збуту продукції з цього, вже ранжированого переліку ринків – на основі відповідності продукції або виробника вимогам конкретного ринку, яка визначається рівнем конкурентоспроможності цієї продукції. Такий підхід дозволить також визначити найбільш перспективні, привабливі ринки, вимогам яких не відповідає ця продукція, або її виробник, та розробляти заходи щодо приведення продукції та умов її виробництва й реалізації у відповідності до цих вимог.

З метою врахування умов функціонування промислового ринку, що змінюються, на певному етапі розвитку ринку виник природний механізм забезпечення рівноваги між виробництвом та споживанням — маркетинг, маркетингове управління. Розвиваючись одночасно з ринком, промисловий маркетинг перетворився у досконалу систему управління господарською діяльністю промислового підприємства, найбільш адаптовану до умов і особливостей ринку. Сьогодні, маркетинговий підхід до організації бізнесу, до економічного управління, заснований на досягненнях маркетингу, як науки про ринок, широко використовується практично у всіх галузях промислового комплексу країни. В сучасних умовах формується новий тип маркетингу, в основу якого покладено концептуальне положення про те, що промислове підприємство може досягнути своїх цілей тільки тоді, коли воно правильно визначить потреби та попит споживачів промислової продукції та зможе їх задовольнити більш ефективно, ніж конкуренти. Слід також не тільки пристосуватися до вимог ринку, але й вміти формувати попит і стимулювати споживання. Тобто, маркетинг повинен бути спрямованим на виявлення, вивчення, стимулювання та задоволення попиту, що потребує істотної зміни принципів діяльності промислового підприємства.

Такий маркетинг, в умовах базових галузей промисловості (паливно-енергетичний комплекс, гірничо-металургійний комплекс, машинобудування, будівництва, хімічна галузь), на відміну від традиційного, орієнтованого тальки на збут і тому пасивного, стали називати динамічним. Його основною задачею є координація зв'язків (на основі мережевих відношень) та відношень у механізмі взаємодії промислового виробництва і споживання удосконалення технології управління промисловим підприємством ринкової інноваційно-маркетингової орієнтації. Він дозволяє підпорядкувати діяльність підприємства у відповідності до вимог ринку, внаслідок чого рішення щодо виробництва та реалізації промислової продукції повинні прийматися тільки на підставі вивчення ринку. Не зважаючи на численні нові напрямки та аспекти маркетингу, що з'явилися (стратегічний маркетинг, соціально-орієнтований маркетинг, міжнародний маркетинг, маркетинг-менеджмент тощо) динамічний маркетинг зберігається й широко застосовується сьогодні.

Разом з тим, слід визначити, що маркетинг не є деякою універсальною концепцією. Напрямки та методи її реалізації вимагають адаптації то типу організації, підприємства, галузі, регіонально-галузевого комплексу, умов та можливостей її застосування.

Слід відзначити, що міжнародна маркетингова діяльність не передбачає використання якихось нових функцій маркетингу. Усі фундаментальні принципи, напрямки та вимоги маркетингу щодо роботи на внутрішньому ринку залишаються також актуальними у роботі підприємства за кордоном. Разом з тим, у міжнародному маркетингу відокремлюється аспект, який вимагає орієнтації на особливості іноземного споживача, особливості соціокультурного оточення закордонного ринку (умов збуту, ділових звичаїв, національних традицій і та ін.), та як наслідок — обумовлює специфіку розробки стратегії та тактики ринкової поведінки на конкретному ринку тієї чи іншої країни, врахування специфічних для даної країни версій комплексу маркетингу.

В цих умовах, маркетингова діяльність підприємств металургійної галузі набуває особливих рис, які обумовлені особливостями функціонування зовнішніх ринків та умовами маркетингової діяльності на них. В загальному вигляді це наступні особливості:

- специфіка попиту окремих ринків, більш високі, а іноді особливі вимоги до продукції, сервісу, реклами, а також рівень конкурентної боротьби на них потребують більш значних та цілеспрямованих зусиль, більш послідовного додержання принципів, методів, прийомів та процедур маркетингу, ніж це потрібно на внутрішньому ринку;

- вивчення закордонних ринків, їх можливостей та вимог є більш складним і трудомістким, ніж дослідження внутрішнього ринку. Це обумовлено як наявністю значної кількості зовнішніх ринків, що мають свої особливості, так і складністю щодо отримання та інтерпретації ринкової інформації;

- ефективна діяльність на зовнішніх ринках вимагає творчого досить гнучкого використання різноманітних маркетингових процедур з урахуванням кон'юнктурних коливань і прогнозу розвитку закордонних ринків, притаманних їм комерційної практики та торгових звичаїв, особливостей зовнішнього маркетингового оточення;

- вихід на зовнішні ринки потребує в процесі маркетингових досліджень урахування ризиків країни, оскільки можливі війни, революції або гострі соціальні конфлікти здатні привести до руйнування виробничих приміщень, обладнання, пошкодження товарних запасів, а зміна політичної влади здатна викликати конфіскацію майна.

До цього слід додати, що переважна частка продукції металургійної галузі, яка навіть за оптимістичними прогнозами внутрішнього споживання, ще значний час буде зорієнтована на зовнішні ринки, вимагає виконання та реалізацію маркетингових досліджень, спрямованих на досягнення та збереження довгострокових сталих позицій на зовнішніх ринках. В цих умовах, успіх бізнесу у цієї сфері може принести використання положень однієї з сучасних концепцій маркетингу — «маркетингу взаємовідносин», яка націлює підприємство на побудову партнерських відносин із усіма учасниками ринкової діяльності, розрахованих на тривалу перспективу. Ця концепція особливо важлива та ефективна для, так званої «адресної продукції», яка призначається для споживання відносно вузьким колом споживачів. До такої продукції, як відомо, відноситься продукція металургійних підприємств.

Концепція маркетингу взаємовідносин базується на врахуванні характерної риси сучасної економіки — співробітництві та кооперації між виробниками, постачальниками та споживачами продукції. Основна ідея цієї концепції, її суть, полягає в необхідності організації діяльності суб'єктів ринку на принципах взаємної вигоди, що досягається узгодженням їх дій, як рівноправних партнерів.

В сучасних умовах поширення новітніх технологій, знань та введення єдиних світових стандартів виробники не в змозі домогтися довгострокової переваги над конкурентами, тому єдиний спосіб привабити та втримати споживача — індивідуалізація стосунків, довіра, чистота та якість комунікацій, додержання норм відносин і розумінні важливості спільної мети.

Важливо відзначити, що концепція маркетингу взаємовідносин передбачає, що відносини між виробниками, постачальниками та споживачами продукції далеко виходять за межі безпосереднього акту купівлі-продажу. Взаємодія між ними може й повинна охоплювати обмін інформацією про потреби, можливості, виробничі стратегії тощо. Реалізація концепції маркетингу взаємовідносин вимагає також, щоб вивчення конкретного товарного ринку, його сегментація та розробка комплексу маркетингових заходів розповсюджувалися на особливості поведінки підприємства не тільки в торгівлі та сервісі, але й на його інвестиційну діяльність. До таких заходів можна віднести створення торгових будинків, спільних підприємств і т. ін.

У роботі Л.С. Кобиляцького [21] сформульовано наступні основні передумови створення моделі маркетингу взаємовідносин, які, на нашу думку, повинні застосовуватися при організації маркетингової діяльності підприємств металургійної галузі:

- підприємство вступає з партнерами в безперервні, оновлюючі зв'язки, які реалізують процес обміну. Це дозволяє спільно акумулювати та використовувати ресурси, пов'язувати діяльність партнерів у єдиний комплекс;
- виробничі та збутові можливості кожного учасника розвиваються через зв'язки у системі взаємовідносин, які підтримуються й іншими учасниками;
- діяльність кожного з учасників можна вмонтувати в єдину мережу маркетингу, яка набуває рис цілісності. Стратегічна ідея полягає в тому, щоб з'ясувати, які види діяльності повинен виконати конкретний учасник, а які – слід делегувати іншим членам цієї мережі.

Тут окрім економічної складової таких взаємовідносин, як буде розглянуто у подальшому на прикладі критеріїв вибору цільових ринків, важливу роль виграє елемент присутності на ринку, що у подальшому дозволить розширити цю присутність і забезпечити економічну ефективність збуту продукції на ринку.

Як бачимо, розглянуті вище особливості маркетингової діяльності суттєво впливають на склад та структуру задач, що вирішуються у процесі виконання маркетингових досліджень.

Міжнародні маркетингові дослідження виконуються за наступною схемою:

- попередні маркетингові дослідження ринків тих країн, які можуть викликати інтерес щодо збуту продукції;
- вибір конкретного цільового ринку;
- розробка стратегії виходу підприємства на ринок;
- визначення комерційної пропозиції, яка включає перелік товарів та цін, пристосованих до умов як сприятливої, так і несприятливої кон'юнктури;
- розробка товарної, цінової, збутової та комунікативної політики підприємства;
- підбір персоналу, який буде займатися реалізацією експортної продукції.

Загальні питання щодо змісту та напрямків маркетингової діяльності, організації та методів виконання маркетингових досліджень досить докладно розглянуто в існуючій літературі з цієї проблеми. Тому, відзначимо лише деякі, на наш погляд, важливі особливості організації та здійснення маркетингових досліджень на підприємствах металургійної галузі.

У наведеній вище схемі найбільш відповідальними є перші два етапи, які в значній мірі визначають

ефективність усієї маркетингової діяльності – вивчення та вибір ринку. Метою вивчення та вибору ринку є підтвердження можливості збуту продукції підприємства на даному ринку. На даний час, при вирішенні цієї задачі найбільш актуальними для підприємств галузі є наступні напрямки маркетингових досліджень:

- вивчення зовнішнього підприємницького оточення;
- вивчення конкурентів та визначення конкурентоспроможності окремих продуктів, а також конкурентоспроможності підприємства у цілому.

Вивчення зовнішнього оточення включає дослідження урядової політики та регулювання, економічних, політичних та соціальних чинників, які в значній мірі визначають еволюцію ринку та впливають на формування поточної політики підприємства щодо визначення привабливості конкретного ринку. Найбільший інтерес викликає вивчення наступних чинників, що характеризують стан зовнішнього підприємницького оточення: політичних, економічних, правових, соціально-демографічних, культурних, науково-технічних, екологічних. Оскільки ці чинники надзвичайно динамічні і не залежать від діяльності підприємства, для забезпечення ефективної присутності на конкретному ринку його маркетингова служба повинна безперервно відслідковувати їх зміни й планувати заходи, які забезпечують усунення або зменшення несприятливих наслідків такої зміни.

На результати роботи щодо вирішення задачі вивчення та подальшого вибору ринку значний вплив оказує стан конкуренції на цьому ринку, а також конкурентні позиції підприємства та конкурентоспроможність його продукції у зрівнянні з іншими підприємствами, які знаходяться на ринку або прагнуть зайняти на ньому певні позиції. Тут важливим є порівняння пропозицій підприємства (товар, ціна, якість, просування та розповсюдження) з пропозиціями конкурентів з метою ідентифікації їх відносно сильних та слабких сторін, наприклад з точки зору використання товару, технічних характеристик, часу постачання тощо. Тому, в складні проблеми, без вирішення яких неможливе рішення цієї задачі, є проблема отримання та використання об'єктивної інформації щодо існуючого рівня конкурентоспроможності відповідної продукції. У свою чергу, рішення цієї проблеми можливе тільки за умов наявності досконалих методів оцінки конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність підприємства – це його потенційна та реальна спроможність проектувати, виготовляти та збувати, в умовах, в яких йому доводиться діяти, продукцію, яка за своїми цінovими та неціновими характеристиками в комплексі більш приваблива для споживачів ніж продукція конкурентів.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається сукупністю виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому сталі, конкурентні позиції на ринку. Ці можливості визначаються: виробничим, фінансовим, комунікаційним, інноваційним, маркетинговим, управлінським, трудовим та мотиваційним потенціалом підприємства. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні вказаного вище потенціалу підприємства.

Стосовно впливу конкурентоспроможності підприємства на конкурентоспроможність продукції мова йде про можливість підприємства забезпечити ком-



плекс сервісних функцій у відповідності з вимогами та вигодами споживачів.

Стосовно металургійної продукції, до таких функцій, в першу чергу, слід віднести: умови відвантаження, термін виконання замовлення, умови сплати, мінімальний обсяг замовлення, термін прийняття претензій, тощо.

Не вдаючись до деталей, відносно конкурентного складу, слід констатувати, що для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції слід застосовувати значно ширше ніж зараз коло чинників та у межах однієї системи розглядати різні за своєю природою показники. Оскільки, відрив оцінки конкурентоспроможності конкретної продукції від конкретного ринку та його вимог, а також можливостей їх задоволення знижує об'єктивність одержаних таким чином оцінок, а іноді призводить навіть до помилкових висновків та прийняття на їх підставі помилкових рішень.

Тобто, методика оцінки конкурентоспроможності продукції взагалі та металопродукції особисто, повинна забезпечувати механізм урахування усіх найважливіших чинників, при дотриманні умов відносної простоти практичних розрахунків, наочності, свідомості та однозначності тлумачення отриманих результатів.

Це, у свою чергу, призводить до того, що, незважаючи на велику кількість чинників та показників, методика оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, на нашу думку, повинна передбачати визначення інтегрального показника, який може бути використано для прийняття управлінських рішень.

Динамізм зміни чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції галузі, залежність їх складу від конкретного ринку, а також постійна зміна вагомості впливу на конкурентоспроможність продукції потребує створення відповідного механізму, який би відповідним чином враховував ці зміни. Для цього, на нашу думку, на даний час необхідно посилити та активізувати дослідження у напрямку розробки комплексної організаційно-управлінської моделі конкурентоспроможності продукції. Така модель повинна: системно реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього оточення; забезпечувати формування механізмів, які дозволяють контролювати та підтримувати конкурентоспроможність на усіх фазах та етапах життєвого циклу продукції та на усіх рівнях управління.

**Висновки.** За результатами дослідження обгрунтовано, що концептуальною основою стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств базових галузей (наприклад, металургійної) є стратегічне динамічне бачення, що може змінитися в очікуванні зміни стратегічної парадигми промислових підприємств (особливо в рамках інноваційно-маркетингової стратегії).

Роль стратегічного маркетингу (сучасної складової – динамічного маркетингу в умовах базових галузей промисловості) в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю полягає в простеженні еволюції цільового ринку, виявленні існуючих або потенційних привабливих ринків (сегментів) на основі аналізу потреб, які необхідно задовольнити, та виборі маркетингової стратегії розвитку (особливо в рамках інноваційно-маркетингової орієнтації) промислових підприємств, які націлять їх на привабливі економічні можливості, адаптовані до ресурсів підприємств, і забезпечать ефективне використання потенціалу для стратегічного розвитку і отримання прибутку.

Аналіз показує, що внаслідок низки обставин у найближчій перспективі металургійна галузь (важлива складова регіонально-галузевого комплексу на рівні регіонів та і в цілому країни) в значній мірі буде зорієнтована на зовнішні ринки, внаслідок чого її успішна робота й розвиток будуть залежить від кон'юнктури світового ринку металу та рівня конкуренції на цьому ринку. В цих умовах особливого значення набуває проблема встановлення, підтримки на необхідному рівні та підвищення конкурентоспроможності продукції металургійної галузі, що повинно забезпечуватися комплексом заходів на рівні держави, галузі, регіону та окремих підприємств. Рішення цієї проблеми неможливе без наявності в підприємствах галузі міцної та розвиненої маркетингової служби, здатної вирішувати різноманітні та складні задачі маркетингової діяльності (особливо у інноваційно-маркетинговому напрямку), які виникають у процесі промислового виробництва та збуту продукції. При тому однією із важливіших задач цієї служби є оцінка рівня конкурентоспроможності продукції металургійних підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ.; Под ред. В.Д.Шетинина/М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. / Г.Хамел, К.К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
3. Treacy M. The Discipline of Market Leaders / M.Treacy, F.Wiersma. – Reading (Mass), 1995. – 404 p.
4. Moore J.F. The Death of Competition. – N.Y.: Harper Business, 1996. – 511 p.
5. Brandenburger A.M. Co-opetition / A.M. Brandenburger, B.M. Nalebuff. – N.Y.: Doubleday, 1996. – 384 p.
6. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: [монографія] / В.І. Захарченко, М.М. Меркулов та ін.; під ред. В.І. Захарченко /ОНУ ім. І. Мечникова. – Донецьк: вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2014. – 188 с.
7. Осипов В.М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: [монографія] / В.М. Осипов; за наук. ред. академіка Б.В. Буркинського. – Одеса: МПП «Евен», 2005. – 256 с.
8. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: [монографія] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
9. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: [монографія] / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
10. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового формування економіки/ Т.Б.Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 2. – С. 69-78.
11. Буркинський Б.В. О конкурентоспособности украинской металлопродукции в условиях экономической глобализации / Б.В. Буркинський, В.Н. Осипов // Экономические инновации. – 2003. – Вып. 16. – С. 272-281.
12. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: изд-во ВНУ ім. В.Даля, 2000. – 315 с.



13. Савчук С.И. Интегральная оценка конкурентоспособности металлургической продукции на различных региональных рынках / С.И. Савчук // Экономика промышленности. – 2000. – №3. – С. 51-54.
14. Чуприна Н.М. Умови реалізації маркетингово-інвестиційної стратегії, як запорука конкурентоспроможності промислового підприємства / Н.М. Чуприна // 36. наук. праць ДонДУУ. – 2012. – Том XIII, Серія «Економіка». – Вип. 254 «Сучасний маркетинг: стан і перспективи розвитку в Україні та її регіонах». – С. 125-134.
15. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. под общ. ред. Л.И. Евенко / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1996. – 668 с.
16. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФР-М, 2000. – 412 с.
17. Котлер Ф. Основ маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Амстронг та ін. – 2-е изд. – К.: Вільямс, 1999. – 1152 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.
19. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонДУЕТ, 2004. – 147 с.
20. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; пер. с англ.; под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 864 с.
21. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник / Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

**Т. О. Пожуєва**  
канд. екон. наук  
м. Запоріжжя

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ – ГОЛОВНА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Вступ.** Формування сучасної економічної сфери активізувало дослідження нагальних питань антикризового менеджменту суб'єктів господарювання. При цьому антикризову складову керування можна сформулювати як менеджмент, в якому окреслено сучасне бачення появи загрози кризи в поточній та перспективній діяльності суб'єкта господарювання, а також дослідження її причин, обґрунтування заходів щодо зниження негативного впливу наслідків кризи та застосування її чинників для подальшого розвитку [1, с. 58].

Ефективною складовою даної системи є наявність дієвого механізму визначення ймовірності кризового стану, що дозволяє своєчасно прогнозувати ймовірність кризових явищ та приймати нагальні рішення щодо їх усунення.

В сучасних умовах світової фінансової та економічної кризи приділяють пристальну увагу діагностиці ймовірності настання негативних подій. Адже результати дослідження є головним джерелом повної та достовірної інформації щодо потенційних можливостей суб'єкта господарювання і, як наслідок, є базою для формування рішень відносно подальшого розвитку [2, с.54].

Формування дієвого механізму антикризового менеджменту є головним завданням при обґрунтуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Дослідження підходів до діагностики фінансового стану суб'єкта господарювання дає змогу своєчасно запобігти ймовірності кризових явищ [3, с. 21].

Дослідженню питань антикризового менеджменту підприємств на сучасному етапі приділена значна увага в працях А.М. Ткаченко, О.П. Єлець, І.І. Лашика, М.І. Бондар, І.А. Бланка, К.С. Салиги та інших.

Кризовий розвиток суб'єктів господарювання може мати негативні наслідки не лише для самих підприємств та зацікавлених в ньому сторін, а також для галузі та економіки країни загалом. Тому впровадження інноваційних підходів в управлінні суб'єкта господарювання є нагальним та актуальним.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є обґрунтування ролі антикризового управління для формування конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах суб'єкти господарювання зіштовхнулися зі значним ступенем невизначеності розвитку подій і такими ж несподіваними впливами зовнішнього середовища на них. Раніше, внаслідок нерозвиненості наукового передбачення на появу кризи реагували тільки в разі її появи, або, що ще гірше, тільки тоді, коли кризова ситуація ставала реальністю та назрівала катастрофа. Безумовно, одна з головних причин виробничої та фінансової неплатоспроможності вітчизняних підприємств, що не домоглися ліквідації кризи неплатежів, які призвели за останні роки до катастрофічного падіння реального валового внутрішнього продукту, полягає у тому, що дотепер українське підприємство не вирішує застосовується визнаний в усьому світі засіб цивілізованого врегулювання відносин боржників і кредиторів, як банкрутство. У той же час в умовах ймовірності кризи платежів банкрутство суб'єкта господарювання стало досить масовим явищем й охопило значну кількість сфер економіки [1, с. 59]. Економічна категорія «банкрутство» прийшло з лат. *banka rotta*, що приблизно перекладається як «зламана лава» [4, с. 80]. З часом ця категорія була використана в нормативно-правовому полі низки країн, відображаючи значення «неспроможність».