

Экономика и управление предприятиями

УДК: 338.43

**Коновалова Надія Сергіївна**

асистент кафедри міжнародної економіки

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

**Горбенко Маргарита Дмитрівна**

студентка

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

**Коновалова Надежда Сергеевна**

ассистент кафедры международной экономики

Национальный технический университет Украины

«Киевский политехнический институт им. Игоря Сикорского»

**Горбенко Маргарита Дмитриевна**

студентка

Национального технического университета Украины

«Киевский политехнический институт им. Игоря Сикорского»

**Konovalova Nadiia S.**

assistant of International Economics Department

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Gorbenko Margarita D.**

student

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНЖИНІРИНГОВИХ  
КОМПАНІЙ**

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНЖИНИРИНГОВЫХ КОМПАНИЙ**

### **FORMATION OF STRATEGIES FOR INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENGINEERING COMPANIES**

**Анотація.** Досліджено теоретичні аспекти поняття міжнародної конкурентоспроможності, що визначена як здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, якості якої привабливіша, ніж аналогічної продукції конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках та яка відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Виявлено і описано взаємозалежність факторів конкурентоспроможності інжинірингових компаній. Проаналізовано поняття «стратегія» на основі традиційних підходів та види стратегій міжнародної конкурентоспроможності. Обґрунтовано вибір основних типів стратегій міжнародної конкурентоспроможності для інжинірингових компаній України. На основі найвагоміших конкретних факторів, які визначають успіх інжинірингових компаній, запропоновано етапи формування та реалізації стратегій міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств, кожен з яких є окремим функціональним елементом.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, взаємозалежність факторів конкурентоспроможності інжинірингових компаній, стратегія, типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності, фактори та етапи формування та реалізації стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

**Аннотация.** Исследованы теоретические аспекты понятия международной конкурентоспособности, которая определена как способность предприятия создавать и реализовывать продукцию, более привлекательного качества, нежели аналогичная у конкурентов, как на

внутреннем, так и на внешнем рынках и которая отображает возможность эффективной производственно-хозяйственной деятельности в условиях глобального конкурентного рынка. Выявлено и описано взаимозависимость факторов конкурентоспособности инжиниринговых компаний. Проанализировано понятие «стратегия» на основе традиционных подходов и виды стратегий международной конкурентоспособности. Обосновано выбор основных типов стратегий международной конкурентоспособности для инжиниринговых компаний Украины. На основе ключевых факторов, определяющих успех инжиниринговых компаний, предложены этапы формирования и реализации стратегий международной конкурентоспособности украинских предприятий, каждый из которых является отдельным функциональным элементом.

**Ключевые слова:** международная конкурентоспособность, взаимозависимость факторов конкурентоспособности инжиниринговых компаний, стратегия, типы стратегий международной конкурентоспособности, факторы и этапы формирования и реализации стратегий международной конкурентоспособности.

**Summary.** The article presents the theoretical aspects of the concept of international competitiveness, which is defined as the ability of an enterprise to create and sell products, whose quality is more attractive than comparable products of competitors both on the domestic and foreign markets, and which reflects the possibility of effective production and economic activity in a global competitive market. The interdependence of the competitiveness factors of engineering companies has been revealed and described. The concept of "strategy" is analyzed on the basis of traditional approaches and types of strategies of international competitiveness. The choice of the main types of strategies of international competitiveness for the engineering companies of Ukraine is substantiated. On the basis of the most important factors that determine the success of engineering companies, the stages of the formation and

implementation of international competitiveness strategies of Ukrainian enterprises are proposed, each of which is a separate functional element.

**Key words:** International competitiveness, the interdependence of the competitiveness factors of engineering companies, strategy, types of strategies of international competitiveness, factors and stages of the formation and implementation of international competitiveness strategies.

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність підприємств є визначним чинником перспективного розвитку виробничої системи країни, що визначає ступінь залучення національної економіки до міжнародних економічних відносин. Конкурентоспроможність підприємств являє собою важливу категорію ринкової економіки, яка характеризується можливістю й ефективністю адаптації підприємств до умов ринкового конкурентного середовища. Міжнародна конкурентоспроможність відображає адаптивність підприємства до постійних змін зовнішнього середовища, а також можливість ефективного використання наявних внутрішніх резервів. У сучасних умовах господарювання особливу увагу треба приділити питанням забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних інжинірингових підприємств України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Своє бачення та переконливі пропозиції щодо окремих аспектів формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств в різний час висловлювали багато вчених економічної науки, зокрема слід назвати таких, як І. Ансофф, О.В. Виноградова, А.В. Войчак, О.Є. Гудзь, І.А. Коломоєць, Ф. Котлер, П.А. Стецюк, А. Томпсон.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення особливостей стратегій міжнародної конкурентоспроможності інжинірингових компаній.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах стратегічний підхід є ключовим елементом формування, збереження й підвищення

конкурентоспроможності підприємства, оскільки він спрямований швидке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Тому використання саме маркетингових заходів разом з управлінськими може забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги на ринках різних рівнів.

Завдання забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств до початку 90-х років XX століття стояло лише перед окремими організаціями, орієнтованими на експорт і лише після кардинальних економічних реформ, дослідження конкурентоспроможності в українській науці набуло теоретичної та практичну значущості. Сучасні вітчизняні підходи до вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств поки недостатньо враховують зміни у світовій економіці, пов'язані з процесом глобалізації, а також із загостренням міжнародного суперництва, що ведеться в різних формах, різними методами й на різних рівнях економіки [10]. Міжнародна конкурентоспроможність є найважливішою комплексною характеристикою якісного стану товарів, суб'єктів господарювання, їх структурних змін, порівняно з відповідними аналогами інших країн.

За думкою М. Портера конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів [7, с. 36]. Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [9].

В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн,

водночас вона є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.

Міжнародна економічна діяльність господарських суб'єктів створює умови для їх ефективного функціонування в сучасній ринковій економіці і формує об'єктивну основу інтеграції України в світову господарську систему. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку [5], відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів.

Конкурентні умови в різних галузях на міжнародних ринках не однакові, сучасна теорія конкуренції і стратегічного управління підприємствами визначають основні види базових стратегій практичне застосування яких потребує адаптації до умов конкретної галузі. Найвагомішими факторами, які визначають успіх інжинірингових компаній (далі – ІК), або будь-якого з підприємств, в конкуренції є: ринкова ситуація (зовнішнє середовище підприємства); наявний потенціал (внутрішнє середовище підприємства); поведінка підприємства (динамічні процеси). Важливо, що дані фактори є взаємопов'язаними і у сукупності своїх змін визначають зміни конкурентоспроможності конкретних суб'єктів сфери ринкової пропозиції, тобто здатності досягнення успіху в конкуренції. Взаємовплив факторів конкурентоспроможності ІК наведено на рис. 1. З наведеного рисунку видно, що конкурентоспроможність ІК є динамічною категорією, оскільки знаходиться у прямій залежності від змін факторів її формування. Але варто зауважити, що фактори конкурентоспроможності мають й послідовну взаємозалежність. Так,

наявний потенціал ІК визначає її поведінку (умови пропозиції, превентивні дії та ін.). В свою чергу поведінка ІК в умовах ринку (монополія обмежена олігополією, або двостороння монополія) визначає зміни в ринковій ситуації (кон'юнктурі). Кон'юнктура ринку визначає вимоги попиту і можливість його задоволення пропозицією, отже дохід і зміну потенціалу ІК. Оновлений потенціал ІК знову визначає його поведінку тощо.

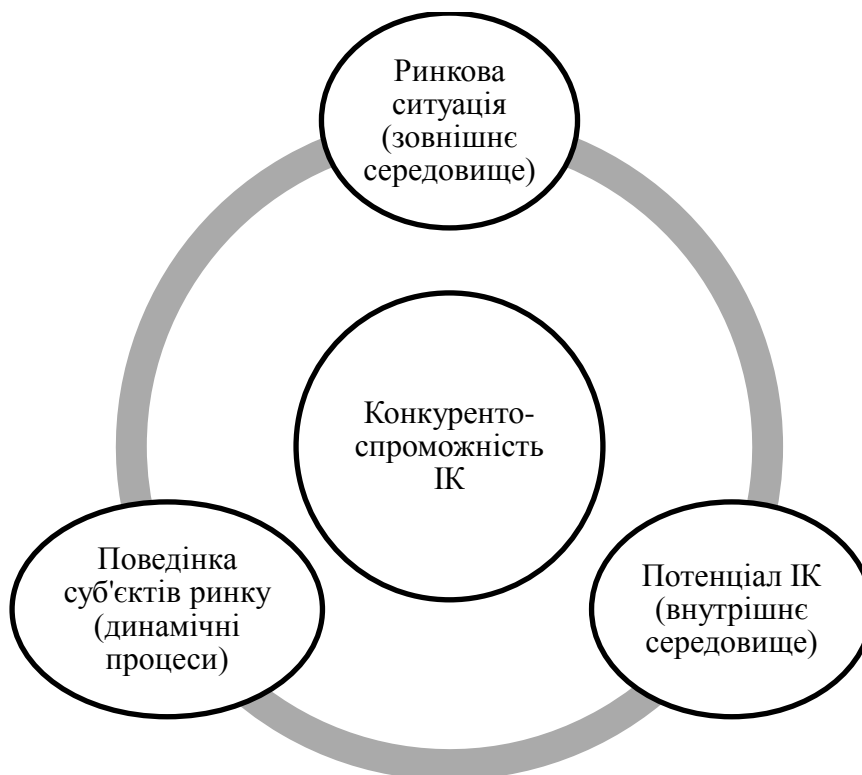


Рис. 1. Взаємозалежність факторів конкурентоспроможності ІК

(Розроблено автором)

Цілеспрямованість, послідовність і ефективність дій з підвищення конкурентоспроможності є результатом реалізації планів ІК, що часто визначаються термінами «конкурентна стратегія», «стратегія конкуренції», ключовим у яких є слово «стратегія». Слово стратегія походить від грецького «strategos». У військовій науці це поняття визначає: мистецтво генерала; план перемоги над ворогом; мистецтво військового керівництва. Вперше, відносно до виробництва, цей термін був використаний Альфредом Чандером–молодшим у 1962 році. Стратегія надає фірмі



визначеність та індивідуальність [8, с. 87]. Найбільш поширеними в науковій літературі поглядами на сутність конкурентної стратегії є поняття сформульовані Г. Азоєвим [1], Ф. Котлером [6], М. Портером [7], А. Томпсоном та А. Стриклендом, Ю. Івановим [12]. За результатами огляду літературних джерел, можна стверджувати, що загальним для всіх визначень конкурентної стратегії є бачення її, як специфічного виду поведінки (поводження) завдяки якому підприємство забезпечує собі ринковий успіх. В сучасній теорії конкуренції домінують дві основні системи вибору конкурентних стратегій, оснований на забезпеченні їх адекватності умовам (видам) ринків конкурентного середовища - Ф. Котлера та М. Портера. Ф. Котлер визначає чотири види (класи) конкурентних стратегій [6]: 1. Стратегія лідера. 2. Стратегія претендента на лідерство. 3. Стратегія послідовника. 4. Стратегія фахівця.

У підході М. Портера за основну класифікаційну ознаку використовується співвідношення між масштабом конкуренції і типом конкурентної переваги. Поняття конкурентної переваги введено самим М. Портером і визначає такі характеристики продукції підприємства, які дозволяють йому випереджати конкурентів по показникам рентабельності та стійкості його ринкової позиції. Конкурентні переваги формуються, як матеріальними, так і нематеріальними активами підприємства і проявляються в найбільш високій якості товарів та послуг що пропонуються ринку. М. Портер пропонує декілька варіантів підходів до вибору конкурентної стратегії підприємства [7], а основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності сформульовані таким чином [3]: 1) глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів, конкуренція між виробниками певного асортименту товарів галузі у світовому масштабі, перевага у диференціації або лідерства у зниженні витрат); 2) глобальне зосередження на конкурентному сегменті галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі; 3) у національному масштабі використання переваг національних ринків для створення зосередженого



підходу до конкретного національного ринку; у результаті фірма досягає або диференціації, або мінімізації витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів; 4) захищена ніша – використовується в тих країнах, де уряд обмежує можливості глобальних конкурентів; підприємства вимушені будувати свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження.

Суттєві ознаки різних типів конкурентних стратегій, доволі повно і стисло охарактеризовано в [7]. Отже, при виборі стратегії інжинірингу особливу увагу потрібно приділяти тому, на скільки запиту споживачів, канали збуту, перспективи росту, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від національного.

На основі джерел [1; 2; 4] пропонується формування та реалізацію стратегій міжнародної конкурентоспроможності інжинірингових компаній поділити на такі етапи, кожен з яких є окремим функціональним елементом: 1) моніторинг середовища міжнародного ринку; 2) діагностика зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства; 3) оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства, товарного портфеля та основних конкурентів на міжнародному ринку; 4) остаточне формулювання і реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; 5) оцінювання і контроль реалізації певної стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства; 6) формування дій із корегування й усунення невідповідностей.

Стратегічні дії повинні розроблятися так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом довгого часу, але й бути достатньо гнучкими і при необхідності була здійсненна їх модернізація чи переорієнтація.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень в даному напрямі.** Застосування етапів формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності дасть змогу підприємствам виконати успішний вихід на міжнародні ринки і здобути

необхідні конкурентні переваги, до яких можна віднести значну концентрацію продукту із системою постійного контролю та підвищення якості, спрямоване просування продукції до цільових споживачів, розвиток збутових мереж, гнучку цінову політику. Зважаючи на те, що ринку інжинірингу притаманна часова і просторова дискретність попиту, очевидно, що в основу розробки конкурентної стратегії ІК повинно бути закладено принципи міжнародної багатонаціональної стратегії. Тобто, при виборі базової конкурентної стратегії ІК повинна зважати, як на загальні тенденції розвитку галузі, так і специфічні вимоги споживачів до інжинірингових послуг на окремих (перспективних) національних ринках. При цьому, поведінка ІК повинна бути адекватною типу будови конкретного національного ринку інжинірингу, що й стане подальшим предметом дослідження.

### **Література**

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы - М.: ОАО «Новости», 2012. - 255 с.
2. Акмаєв А.І., Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації / Проблемы материальной культуры. Экономические науки. – 2013. – №7. – С. 7-10
3. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография - Донецк: ДонГУЭТ, 2012. - 141 с.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств – К.: ВД Професіонал, 2006 – 320 с.
5. Іващенко Г.А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства / Економіка: проблеми теорії : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. – Вип. 185. Т. I. – С. 30–36.

6. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
7. Портер М. Международная конкуренция - М.: Международные отношения, 2004. – 193 с.
8. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. - 264 с.
9. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. - К.: Наук. думка, 1999. - 496 с.
10. Кучинський В.П., Коновалова Н.С. Фактори конкурентоспроможності в ХХІ столітті – Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій : матеріали І Всеукр. наук.-прак. конф. – К. : НТУУ «КПІ», 144 с. – с. 118-120

### **References**

1. Azoev G.L., Chelenkov A.P. Konkurentnye preimushchestva firmy - М.: ОАО «Novosti», 2012. - 255 s.
2. Akmaiev A.I., Kovalenko N.V. Udoskonalennia otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii / Problemy materialnoi kultury. Ekonomycheskye nauky. – 2013. – #7. – S. 7-10
3. Balabanova L.V., Krivenko A.V. Upravlenie konkurentosposobnostyu predpriyatiy na osnove marketinga : monografiya - Donetsk: DonGUET, 2012. - 141 s.
4. Balabanova L.V., Kholod V.V. Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv – К.: VD Profesional, 2006 – 320 s.
5. Ivashchenko H.A. Struktura orhanizatsiino-ekonomichnykh faktoriv formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva / Ekonomika: problemy

teorii : zb. nauk. prats. – Dnipropetrovsk : DNU, 2003. – Vyp. 185. T. I. – S. 30–36.

6. Kotler F. Marketing, menedzhment: Per. s angl. – SPb.: Piter, 2001. – 752 s.

7. Porter M. Mezhdunarodnaya konkurentsia - M.: Mezhdunarodnye otnosheniya, 2004. – 193 s. 10. Piddubnyi I.O., Piddubna A.I. Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriumstva : navchalnyi posibnyk - Kh.: VD «INZhEK», 2004. - 264 s.

8. Piddubnyi I.O., Piddubna A.I. Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriumstva : navchalnyi posibnyk - Kh.: VD «INZhEK», 2004. - 264 s.

9. Skudar G. M. Upravlenie konkurentosposobnostyu krupnogo aktsionernogo obshchestva: problemy i resheniya. - K.: Nauk. dumka, 1999. - 496 s.

10. Kuchynskiy V.P., Konovalova N.S. Faktory konkurentospromozhnosti v KhKhI stolitti – Hlobalizatsiia napriamiv formuvannia promyslovoho potentsialu v umovakh postindustrialnykh transformatsii : materialy I Vseukr. nauk.-prak. konf. – K. : NTUU «KPI», 144 s. – s. 118-120