

**Н. П. ГРИНЧЕНКО, Е. В. ЛОБАЧ, М. А. ГРИНЧЕНКО**

## **МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

У роботі представлено механізм підвищення конкурентоспроможності організації, за допомогою якого здійснюється удосконалення структури організації, а саме обґрунтовується включення в структуру організації служби стратегічного маркетингу, яка дозволить оптимізувати інформаційні потоки для розробки управлінських рішень стратегічного менеджменту. Виділено основні принципи управління конкурентоспроможністю продукції організації. Запропоновано структуру механізму реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності організації, яка дозволить ефективно формувати стратегічні управлінські рішення.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, організація, принципи, стратегічний маркетинг, стратегія підвищення конкурентоспроможності.

В работе представлен механизм повышения конкурентоспособности организации, с помощью которого осуществляется усовершенствование структуры организации, а именно обосновывается включение в структуру организации службы стратегического маркетинга, которая позволит оптимизировать информационные потоки для разработки управленческих решений стратегического менеджмента. Выделены основные принципы управления конкурентоспособностью продукции организации. Предлагается структура механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации, которая позволит эффективно формировать стратегические управленческие решения.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, организация, принципы, стратегический маркетинг, стратегия повышения конкурентоспособности.

The mechanism of the organizational competitiveness increase, which is employed to enhance the organizational structure, has been performed in the research. The principles ensuring the product competitiveness have been pointed out. The involvement into the strategic marketing service organizational structure which aims to optimize the information flows for the development of the managerial decisions has been proved. The generalized structure of strategic marketing services, focused on medium-sized and large enterprises has been proposed. The proposed strategic marketing service develops strategic standards for all production parameters on the first stage of organizational product life cycle. Employing the innovation management methods, it prepares the exclusive values for all production parameters to turn them into an organizational competitiveness according to the following scheme: exclusive value, competitive advantages of products, competitiveness of products and organization competitiveness. Strategic Marketing Service together with top managers performs: the strategic vision and organization mission development, the tree of long-term objectives development, the strategy of the organization competitiveness improvement development, projects formation, control and implementation. The Strategic Marketing Service Management is based on the strategic management functions implementation while performing the strategy of organizational competitiveness increase. The mechanism structure of the strategy of organizational competitiveness increase that will effectively perform the strategic management decisions and convert the exclusive values into the organizational competitiveness has been proposed.

**Keywords:** competitiveness, organization, principles, strategic marketing, strategy of competitiveness growth.

**Введение.** Повышение конкурентоспособности организации приводит к повышению конкурентоспособности страны, что определяет уровень жизни её граждан и уровень развития общества [1, 2]. Повышение уровня конкурентоспособности объектов (товар, персонал, организация) представляет сложную задачу, так как в конкурентоспособности необходимо учитывать показатели качества, ресурсоемкость и производительность труда всего персонала на всех стадиях жизненного цикла объектов в условиях воздействия и взаимодействия внешней и внутренней среды объекта [3,4,5]. При этом пытаются перенести методы управления качеством объекта на управление конкурентоспособностью объекта нельзя, как с экономической и технической, так и других точек зрения.

**Анализ основных достижений и литературы.** Организация, которая ставит своей целью стать конкурентоспособной, должна стремиться производить качественную продукцию. Обеспечить качество продукции можно, используя такие известные инструменты, как TQM [6], «Шесть сигм» [7], методы Г. Тагути [8], стандарты ISO-9000:2000 [9]. Их общим фундаментом являются принципы Э. Деминга [10]. Все эти принципы важны и взаимосвязаны, однако два из них являются определяющими:

- обеспечение успеха в производстве

качественной продукции на 94% зависит от организации производства и на 6% от исполнителей;

- для того, чтобы обеспечить эффективное руководство организацией, управляющий должен быть лидером.

Возникает вопрос, какие основополагающие принципы позволяют обеспечить конкурентоспособность продукции.

Таковыми принципами, эквивалентными по важности двум определяющим принципам Э. Деминга, являются:

- для обеспечения успеха организации в достижении стратегической конкурентоспособности необходимо включить в её организационную структуру службу стратегического маркетинга;

- для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации необходимо использовать все методы стратегического менеджмента с полной ответственностью и участием руководителя [12].

В этих подходах сохраняется общая идея Э. Деминга [10]: в полной мере привлекать управленческий аппарат организации к разработке и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации, а ее руководителя как создателя и исполнителя этой стратегии.

**Целью исследования** является повышение стратегической конкурентоспособности организации.

**Задачи исследования.** Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

- включить в структуру организации специальную службу стратегического маркетинга и организовать эффективную её деятельность;
- применить в системе управления организационные методы и подходы стратегического менеджмента для разработки стратегии повышения конкурентоспособности организации;

**Разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности организации.** Стратегический маркетинг – это теория и практика разработки нормативов стратегической конкурентоспособности управляемых объектов на основе прогнозирования потребностей, стратегической сегментации рынка, управления конкурентными преимуществами объектов [11].

В процессе решения задач стратегического маркетинга разрабатываются управленческие решения по всем функциям управления, общим для каждой стадий жизненного цикла объекта [11].

Рассмотрим совокупность функций управления стратегическим маркетингом. Функции подразделяют на всеобщие, общие и специальные функции по стадиям жизненного цикла объекта. При решении проблем на любой стадии жизненного цикла объекта необходимо выполнить все общие функции управления (нормирование, планирование, организацию процессов, учет, контроль, мотивацию, координацию).

Цикл принятия управленческих решений на каждой общей функции состоит из следующих всеобщих функций [11]:

- организация работ по формированию управленческого решения на каждой общей функции управления;
- анализ и синтез проблемы по общей функции управления;
- прогнозирование параметров объекта, которые необходимо достигать;
- оптимизация управленческого решения на общей функции.

Количество выполняемых функций управления на первой стадии жизненного цикла объекта (стратегический маркетинг) определяется произведением семи общих функций на пять всеобщих функций, в которые входят:

- организация работ по нормированию объекта стратегического маркетинга;
- анализ и синтез проблемы повышения конкурентоспособности объектов;
- прогнозирование параметров конкурентоспособности объектов;
- оптимизация и оценка норм и нормативов конкурентоспособности объектов;
- оформление документов в соответствии с нормами и нормативами конкурентоспособности объектов организации.

Исходя из этого, необходимо выполнять функции управления по всем семи стадиям жизненного цикла объекта (стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-технологическая подготовка нового производства, производство, сервис для потребителей, эксплуатация, утилизация продукции).

Все функции стратегического маркетинга являются подготовкой и базой, на основе которой осуществляется основная его деятельность – разработка нормативов конкурентоспособности объектов. При этом рассматриваются нормативы, относящиеся к персоналу, сырью, материалам, товарам, организациям и отрасли [11].

Существует множество методов нормирования; расчетно-аналитических, экспертных, нормативные [2]:

- уровень инфляции в стране должен быть не более 2,7% в год;
- уровень процентных ставок по долговым кредитам должен быть не более 7,8% в год и др.

Во многих методах при нормировании используется факторный анализ и корреляционно-регрессивный анализ. Актуальность повышения качества работ на этапе стратегического маркетинга определяется тем, что некачественные нормативы невозможно исправить на всех последующих этапах жизненного цикла и продукция будет не конкурентоспособна.

Конкурентоспособность продукции и организации может быть тактической и стратегической. Разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности организации начинается с предоставления и обоснования руководителем миссии и видения организации [12].

Служба стратегического маркетинга при непосредственном участии руководителя организации формирует дерево целей по каждому направлению повышения конкурентоспособности организации. К таким направлениям относятся:

- повышение качества управления на основе изучения механизмов действия законов экономики, подходов к формированию организации, подходов и принципов принятия решений;
- совершенствование связей с внешней средой;
- внедрение методов стратегического маркетинга при разработке структуры деятельности организации;
- совершенствование инновационной деятельности организации;
- внедрение новых информационных технологий;
- внедрение ресурсосберегающих технологий;
- повышение организационно-технического уровня производства;
- повышение качества продукции и сервиса потребителей.

Сформированное дерево целей по всем направлениям деятельности организации позволяет разработать стратегии повышения конкурентоспособности организации, а затем и её организационную структуру.

Служба стратегического маркетинга может иметь обобщенную структуру, представленную на рис. 1.



Рис. 1 – Обобщенная структура службы стратегического маркетинга

Структура службы стратегического маркетинга ориентирована на организации среднего и крупного бизнеса и состоит из нескольких отделов, выполняющих определенные функции.

Отдел анализа внешней и внутренней среды выполняет следующие функции: анализирует и прогнозирует конъюнктуру рынка, факторы конкурентного преимущества организации, потребности и спрос потребителей; осуществляет сегментацию рынка; исследует конкурентоспособность продукции конкурентов; осуществляет информационное обеспечение руководства и персонала; осуществляет выполнение концепции маркетинга во всех подразделениях организации.

Отдел стратегического планирования разрабатывает нормативы конкурентоспособности товаров и организации, стратегию повышения качества и ресурсосбережения, техническую и социальную политику; участвует в проектировании организационной и производственной структуры; осуществляет связь с общественностью и внешней средой; формирует бизнес-планы предприятия.

Отдел разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации выполняет следующие функции: разрабатывает структуру управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность; организует построение дерева целей стратегии, осуществляет контроль во всей

организации за выполнением концепции стратегического маркетинга.

В общем смысле стратегия – это план управления бизнес-процессами организации по достижению поставленных целей [10]. Стратегия должна отвечать следующим требованиям системного и комплексного подходов:

- организация рассматривается как подсистема глобальной макро (международные сообщества) и микро (сообщества страны) среды;
- в организации сначала формируется дерево целей, а затем стратегия и организационная структура её реализации;
- стратегия должна содержать технические, технологические, экономические и другие аспекты функционирования организации.

Структура стратегии включает следующие элементы:

- комплексную диагностику внешней и внутренней среды организации;
- информационное, ресурсное и организационно-психологическое обеспечение;
- инновационные проекты и их управление для реализации стратегии [13];
- организационно-экономический механизм для достижения целей.

Информационно-аналитическое обеспечение стратегии предполагает непрерывное исследование и анализ внешней среды организации.

Реализация стратегии является более сложным и трудоемким управленческим процессом, чем её разработка. Хотя управление выполнением стратегии является в большей степени искусством, чем наукой, существуют общие требования, которые необходимо выполнить. Их можно представить в виде следующих управленческих действий топ-менеджера:

- осуществление успешного стратегического управления организацией;
- организация построения дерева целей, каждая из которых должна быть определена количественно и содержать предельные значения, которые необходимо достигнуть;

- создание системы проектов для решения определенных задач стратегии, увязав их в программу реализации стратегии [14];

- использование современных систем менеджмента качества и методов стратегического менеджмента для повышения эффективности деятельности организации;
- увязывание системы вознаграждения и стимулирования с достижением стратегических целей;
- формирование корпоративной культуры организации, соответствующей стратегии.

Структура механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации представлена на рис. 2.

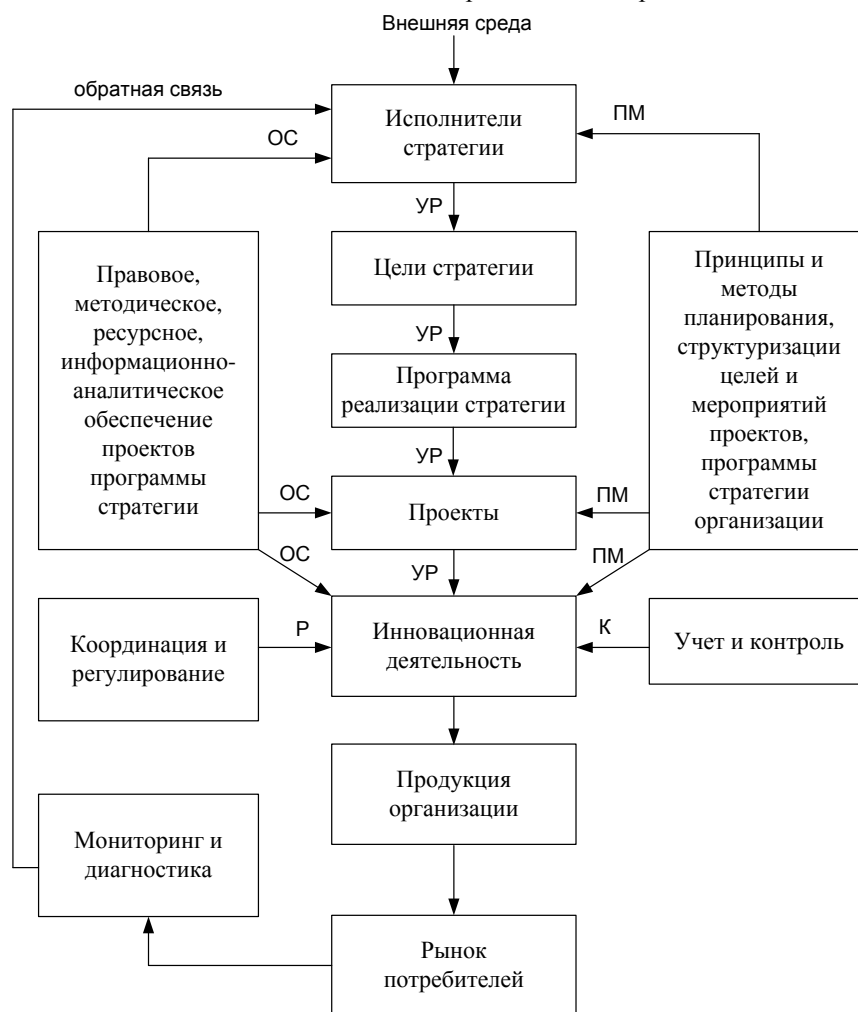


Рис. 2 – Структура механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации

Как следует из структуры механизма реализации стратегии, её выполнение рекомендуется осуществлять с помощью методов и инструментов управления проектами [15].

При реализации стратегии роль топ-менеджера состоит в следующем [16]:

- быть лидером, вникать во все проблемы;
- играть множество ролей: предпринимателя и стратега, администратора и исполнителя стратегии, распорядителя ресурсов, политика и консультанта;

- поддерживать на высоком уровне корпоративную культуру и этические нормы, избегать конфликтов в организации при реализации стратегии;

- проводить корректирующие действия в стратегии, как в ситуации кризиса, так и при улучшении стратегии, внедрение инноваций;
- учитывать интересы всех стейкхолдеров, которые составляют человеческий капитал организации (собственников, инвесторов, сотрудников);
- применять основной принцип стратегического менеджмента, позволяющий принять эффективное

решение: собирать максимум информации, делать ситуацию ясной, двигаться к коллегиальному решению; - внедрять систему поощрения, которая должна отражать успех реализации стратегии.

Система поощрения является эффективным инструментом реализации стратегии [17]. Решение об увеличении заработной платы, выплаты поощрений, продвижение по службе, назначение на ключевые посты, общее признание достижений сотрудника являются ключевым инструментом политики топ-менеджера.

**Выводы.** В результате проведенного исследования для усовершенствования структуры организации предложено и обосновано включение в ее структуру службы стратегического маркетинга, управление которой основано на реализации функций стратегического менеджмента. Служба стратегического маркетинга на первом этапе жизненного цикла продукции организации разрабатывает стратегические нормативы всех параметров продукции, используя методы инновационного менеджмента, подготавливает эксклюзивные ценности по каждому параметру продукции, чтобы превратить их в конкурентоспособность организации по цепочке: эксклюзивные ценности, конкурентные преимущества продукции, конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность организации.

Разработана структура механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации, которая при непосредственном участии топ-менеджера преобразует эксклюзивные ценности в конкурентоспособность организации.

#### Список литературы

1. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – СПб : Питер, 2006. – 352 с.
2. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
3. Гончарук, А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / А. О. Гончарук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 145–147.
4. Говорова, Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики [Текст] / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 25–37.
5. Клочков, В. В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности [Текст] / В. В. Клочков // Российский экономический журнал. – 2014. – № 6. – С. 74–78.
6. John S. Oakland. Total Quality Management and Operational Excellence : Text with Cases [Text] / John S. Oakland. – 4th Revised edition. – London : Taylor & Francis Ltd, 2014 – 500 p. doi:10.4324/9781315815725
7. Pyzdek, T. The Six Sigma Handbook [Text] / Thomas Pyzdek, Paul A. Keller. – 4th edition – United States : McGraw-Hill Education, 2014. – 704 p.
8. Teruo Mori. Taguchi Methods : Benefits, Impacts, Mathematics, Statistics and Applications [Text] / Teruo Mori. – Fairfield, United States : American Society of Mechanical Engineers, 2011 – 500 p.
9. ISO 9000:2000 Quality management systems -- Fundamentals and vocabulary [Text].
10. Deming, W. E. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Total Quality Management [Text] / W. Edwards Deming, Diana Deming. – United States: Cahill Mc GrawHill Education, Europe. 2013. – 336 p.
11. Moutinho, L. Strategic Marketing Management A Process-Based Approach, [Text] / Luiz Moutinho, Geoff Southern. – London, United Kingdom Cengage Learning EMEA, 2010 – 512 p.

12. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Текст] / А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 2007. – 928 с.
13. Бушув, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] : монография / С. Д. Бушув, В. В. Морозов / Украинская ассоциация управления проектами. – Киев, 2000. – 312 с.
14. Гринченко, Н. П. Применение программно-ориентированного управления организацией при разработке конкурентоспособности ее продукции [Текст] / Н. П. Гринченко, Е. В. Емельянова, Т. Н. Ефременко // Східно-Європейський журнал передових технологій. – Харків, 2011. – Вип. 1/5(49). – С. 60–62.
15. Kononenko, I. V. Model and method for synthesis of project management methodology with fuzzy input data [Текст] / I. V. Kononenko, A. Aghaee // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 1 (1173). – С. 9–11. doi:10.20998/2413-3000.2016.1173.2
16. Райко, Д. В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб (початок) [Текст] / Д. В. Райко // Маркетинг і менеджмент інновацій: науковий журнал. – Харків, 2011. – № 4, т. 2. – С. 155–166.
17. Качалина, Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент [Текст] / Л. Н. Качалина. – М. : Эксмо, 2006. – 464 с.

#### References (transliterated)

1. Fathutdinov R. A. *Strategicheskij marketing* [Strategic marketing]. SPb : Piter, 2006. 352 p.
2. Fathutdinov R. A. *Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii* [Management of competitiveness of the organization]. M. : Izd-vo Jeksmo, 2005. 544 p.
3. Goncharuk, A. O. Metody` pidvy`shhennya konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva [Methods of increase of the competitiveness of enterprises]. *Upravlinnya rozvy`tkom* [Management of development]. 2014, no. 3, pp. 145–147.
4. Govorova, N. Konkurentosposobnost' – osnovnoj faktor razvitija sovremennoj jekonomiki [Competitiveness - a major factor of modern economic development]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija* [Problems of the theory and practice of management]. 2006, no. 4, pp. 25–37.
5. Klochkov V. V. Organizacionno-jekonomicheskij analiz konkurentosposobnosti [Organizational-economic analysis of competitiveness]. *Rossiiskij jekonomicheskij zhurnal* [Russian Economic Journal]. 2014, no. 6, pp. 74–78.
6. John S. Oakland. *Total Quality Management and Operational Excellence : Text with Cases*. 4th Revised edition. London : Taylor & Francis Ltd, 2014. 500 p. doi:10.4324/9781315815725
7. Pyzdek T., Keller A. *The Six Sigma Handbook*. 4th edition. United States : McGraw-Hill Education, 2014. 704 p.
8. Teruo Mori. *Taguchi Methods : Benefits, Impacts, Mathematics, Statistics and Applications*. Fairfield, United States : American Society of Mechanical Engineers, 2011. 500 p.
9. *ISO 9000:2000 Quality management systems -- Fundamentals and vocabulary*.
10. Deming W. E., Deming D. *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Total Quality Management*. Mc GrawHill Education, Europe. 2013. 336 p.
11. Moutinho L., Southern G. *Strategic Marketing Management A Process-Based Approach*. London, United Kingdom Cengage Learning EMEA, 2010. 512 p.
12. Tompson A. A., Stricklend Dzh. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. M.: Juniti, 2007. 928 p.
13. Bushuev S. D., Morozov V. V. *Dinamicheskoe liderstvo v upravlenii proektami: monografija* [Dynamic leadership in project management: monograph]. Kiev, Ukrainskaja asociacija upravlenija proektami, 2000. 312 p.
14. Grinchenko N. P., Emel'janova E. V., Efremenko T. N. Primenenie programno-orientirovannogo upravlenija organizaciej pri razrabotke konkurentosposobnosti ee produkcii [The use of a program-oriented management of the organization in the development of the competitiveness of its products]. *Shidno-Cvroejskij zhurnal peredovih tehnologij* [Eastern-European Journal of enterprise technologies]. Kharkiv, 2011, vol. 1/5(49), pp. 60–62.
15. Kononenko, I. V. Model and method for synthesis of project management methodology with fuzzy input data. *Bulletin of the National Technical University "KhPI"*. Kh.: NTU «KhPI», 2016, no. 1 (1173), pp. 9–11. doi:10.20998/2413-3000.2016.1173.2

16. Rajko D. V. Ocinka rezultativ dijalnosti kerivny`kiv markety`ngovy`x sluzhb (pochatok) [Assessment of results of the leaders of marketing services (start)]. *Marketyn`g i menedzhment innovacij: naukovy`j zhurnal* [Marketing and Management Innovation: Journal]. Kharkiv, 2011, no. 4, vol. 2, pp. 155–166.
17. Kachalina L. N. *Konkurentosposobnyj menedzhment* [The competitive management]. M.: Eksmo, 2006. 464 p.

Поступила (received) 05.12.2016

*Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions*

**Механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності організації / М. П. Грінченко, О. В. Лобач, М. А. Грінченко** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 95–100. – Библиогр.: 17 назв. – ISSN 2311–4738.

**Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации / Н. П. Гринченко, Е. В. Лобач, М. А. Гринченко** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 3 (1225). – С. 95–100. – Библиогр.: 17 назв. – ISSN 2311–4738.

**The mechanism for implementing the strategy of competitiveness increase of the organization / M. P. Grinchenko, O. V. Lobach, M. A. Grynchenko** // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – No 3 (1225). – P. 95–100. – Bibliogr.: 17. – ISSN 2311–4738.

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Грінченко Микола Петрович** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри стратегічного управління; тел.: (066) 750–21–16.

**Грінченко Николай Петрович** – кандидат технических наук, доцент, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», доцент кафедры стратегического управления; тел.: (066) 750–21–16.

**Grinchenko Mikola Petrovich** – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor of Strategic Management Department; tel.: (066) 750–21–16.

**Лобач Олена Володимирівна** – кандидат технических наук, доцент, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», доцент кафедры стратегічного управління; тел.: (050) 984-69-79; e-mail: e.v.lobach@gmail.com.

**Лобач Елена Владимировна** – кандидат технических наук, доцент, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», доцент кафедры стратегічного управління; тел.: (050) 984– 69–79; e-mail: e.v.lobach@gmail.com.

**Lobach Olena Volodymyrivna** – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor of Strategic Management Department; tel.: (050) 984-69-79; e-mail: e.v.lobach@gmail.com.

**Грінченко Марина Анатоліївна** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри стратегічного управління; тел.: (050) 970–82–95; e-mail: mgrinchenko@list.ru.

**Грінченко Марина Анатольевна** – кандидат технических наук, доцент, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», доцент кафедры стратегического управления; тел.: (050) 970–82–95; e-mail: mgrinchenko@list.ru.

**Grynchenko Maryna Anatoliiivna** – Candidate of Technical Sciences (Ph. D.), Docent, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Associate Professor of Strategic Management Department; tel.: (050) 970–82–95; e-mail: mgrinchenko@list.ru.