

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Амеліна І. В.

Сайфутдінова А. А.

Україна, Алчевськ, Донбаський державний технічний університет

В статті обоснована необхідність застосування ідеології стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки України

Перехід економіки до ринкових відносин спричинив ускладнення в діяльності кожного підприємства незалежно від форми власності, галузі й напрямів прикладання зусиль, правового статусу тощо. В міру ускладнення зовнішнього середовища, змін технології, на якій базується робота підприємства, поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Загальноприйняті характеристики стратегічного управління конкурентоспроможністю стосуються західних фірм, які функціонують в умовах розвинутих ринкових відносин. Тому перенесення ідеології стратегічного управління конкурентоспроможністю західних фірм на ґрунт вітчизняної економіки потребує детального врахування особливостей діяльності кожного підприємства в середовищі, що його оточує. Аналіз стану й динаміки трансформаційних процесів дає змогу визначити особливості методології стратегічного управління конкурентоспроможністю стосовно вітчизняних суб'єктів господарювання. Пропонуємо розглянути їх у трьох розрізах.

1. Особливості, що криються в макросередовищі.

2. Особливості, пов'язані з факторами безпосереднього оточення.

3. Особливості становлення стратегічного управління у внутрішньому середовищі підприємства.

Особливості макrorівня мають концептуальний характер, оскільки вони значною мірою гальмують розвиток кожного підприємства зокрема й економічне зростання в цілому. В основному тут наявна нестабільність у кожному із компонентів макрооточення: політичному, макроекономічному, соціальному, правовому й технологічному. Характерно те, що зміни в одному з них викликають ланцюгову реакцію і зумовлюють нестабільність інших.

Нестабільність, спричинена непослідовністю і фрагментарністю здійснення економічних реформ і недосконалістю законодавчого поля, не дає змоги встановити однозначні й чітко визначені "правила гри" для всіх суб'єктів господарювання. Важливою особливістю є і те, що досі існує інерція централізовано-адміністративної системи, згідно з якою підприємства зберегли звичку орієнтуватися на вищі керівні структури й органи влади, а власної ініціативи не виявляють.

Суттєвою перепоною є відсутність розвинутого фондового ринку, недосконалість фінансово-банківської системи, а також тиск фіскальної політики держави і, в першу чергу, податкової системи, яка пригнічує ділову активність. Працювати самостійно, без протекції і пільгових умов стає неможливим, тому власники й керівники підприємств намагаються знайти різні механізми, часом протиправні, які створили б для них пільгові умови для виживання й розвитку. Така ситуація характерна для всіх рівнів влади, починаючи з районного і до Кабміну, Адміністрації Президента й Верховної Ради. Тут проявляється така характерна особливість, як нерівність конкурентних умов діяльності суб'єктів господарювання. А це перешкоджає розвитку справедливих економічних відносин і призводить до порушення рівноваги й розбалансованості розвитку як самих підприємств, так і підприємництва у цілому [1].

Повільність впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю в практику управління суб'єктів господарювання спричиняє вплив факторів

безпосереднього оточення. Вони пов'язані, по-перше, з тиском та обмеженнями, накладеними макросередовищем.

По-друге, з відсутністю умов для існування реального конкурентного середовища. Насамперед ідеться про умови, які збільшували б віддачу від капіталовкладень до певної конкурентної норми, яка наближається до норми віддачі від довгострокових цінних паперів уряду з поправкою на ризик. У разі, коли норма віддачі вища за віддачу конкурентного ринку, відбувається надходження капіталу на ринок через появу нових конкурентів або через інвестиції наявних конкурентів. Надходження інвестицій і здатність підприємств підтримувати норму віддачі, вищу за середню, зумовлені дією факторів конкуренції. У класичному вигляді вони виділені М. Портером, їхня сукупна дія визначає інтенсивність конкуренції і прибутковості. Особливістю ринків вітчизняних суб'єктів господарювання є, власне, недостатній вплив на формування конкуренції таких класичних факторів, як наявність і гнучкість бар'єрів для входження в ринок нових конкурентів, можливість появи продуктів-замінників, здатність постачальників завищувати ціну, а покупців занижувати її.

По-третє, впровадженню стратегічного управління конкурентоспроможністю в практику діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання перешкоджає неналежна методологічна база й недостатня теоретична підготовка керівників вищої ланки, що практикують у цій сфері. Зокрема, переважна більшість підприємств нині потребує методологічних і методичних розробок зі стратегічного управління конкурентоспроможністю. Раніше задоволення подібних потреб здійснювали галузеві науково-дослідні й проектні установи. З різних причин обсяг таких досліджень для великих і середніх підприємств галузевого підпорядкування значно скоротився. А малі й приватні підприємства можуть скористатися лише послугами відповідних консалтингових фірм, хоча вони для них занадто дорогі. Щодо підготовки фахівців у галузі стратегічного управління конкурентоспроможністю, то це тривалий процес, який потребує значних витрат.

На становлення стратегічного управління конкурентоспроможністю найвідчутніше впливають особливості й перешкоди зовнішнього середовища суб'єктів господарювання. Незважаючи на те, що стратегічне управління є засобом успішного виживання у кризових умовах, на практиці стратегія поведінки більшості суб'єктів ЗЕД відсутня, що значною мірою сприяє погіршенню їх становища. Це можна пояснити насамперед намаганням керівників швидко вирішити питання фінансових результатів, інертністю мислення старих управлінських кадрів, відсутністю досвіду застосування стратегічного управління конкурентоспроможністю, а також незнанням і нерозумінням його суті, принципів, методів і прийомів.

Відсутність стратегії, як правило, проявляється удвох формах. По-перше, суб'єкти ЗЕД планують свою діяльність виходячи зі сталості зовнішніх умов. Коли йдеться про стратегічне управління конкурентоспроможністю, то передусім потрібно визначити, що слід робити зараз, щоб досягти поставлених цілей у майбутньому. При цьому треба виходити з того, що як у зовнішньому оточенні, так і внутрішньому обов'язково відбуваються зміни. Тобто при стратегічному управлінні конкурентоспроможністю здійснюється погляд із майбутнього в теперішнє, визначаються певні заходи нині, щоб забезпечити бажаний стан у майбутньому.

По-друге, при нестратегічному управлінні розробка програмних дій ґрунтується лише на аналізі внутрішніх можливостей і потенціалі підприємства. При такому підході часто виникають ситуації, коли підприємства не в змозі досягти своїх цілей через те, що з часом змінюються умови як у безпосередньому оточенні (споживачі, постачальники, конкуренти та ін.), так і в макросередовищі (зміни в законодавстві, податковому кодексі, політиці уряду тощо).

Така ситуація зумовлена причинами, характерними для вітчизняних підприємств: незнанням керівними кадрами основ стратегічного управління. Впровадження

стратегічного управління конкурентоспроможністю потребує наявності певної інфраструктури, а саме – сучасної комп'ютерної мережі й створеної на її основі автоматизованої інформаційної системи, яка давала б можливість проводити моніторинг за змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства.

В організаційному плані важливо створити відповідний підрозділ, функціями якого було б проведення стратегічного аналізу ЗЕД, визначення місії і стратегічних цілей, формування пакета альтернативних стратегій і вибір оптимальної за певними критеріями, а також спільна з іншими підрозділами підприємства робота щодо реалізації обраної стратегії конкурентоспроможності. У такому підрозділі повинні працювати висококваліфіковані аналітики, які досконало б володіли теоретичними й прикладними аспектами стратегічного управління конкурентоспроможністю. Власне з нестачею таких фахівців пов'язана третя особливість зовнішнього середовища вітчизняних підприємств, де є зацікавленість у наявності кваліфікованих спеціалістів, які з системних позицій підійшли б до реструктуризації діяльності підприємств при здійсненні ЗЕД.

Перелічені особливості значною мірою перешкоджають становленню стратегічного управління конкурентоспроможністю в практичній діяльності підприємств. Але це не означає, що від нього на нинішньому етапі слід відмовитися. Хід подій і зміна обставин свідчать, що до цього потрібно ставитися з максимальною увагою і добирати методологію стратегічного управління конкурентоспроможністю до практики управлінської діяльності залежно від конкретних умов. Тому, на нашу думку, для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності найдоцільнішим є ситуаційний підхід до встановлення меж і шляхів впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю [2].

Перлік посилань

1. Мазаракі та ін.. *Міжнародний маркетинг: підручник/За ред. А. А. Мазаракі.* – К.: Київський державний торговельно-економічний університет, 2000.- 306 с.
2. *За редакцією І. Ю. Сіваченка. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навчальний посібник.* – Київ: ЦУЛ, 2003.-186с.