

## МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах світової економічної кризи необхідність конкуренції обумовлена відкритістю українського ринку для багатьох груп іноземних товарів. До того часу, поки ці товари безконтрольно проникають на наш ринок, підприємства вимушені враховувати умови конкуренції. Крім цього, політика, що проводиться урядом відносно регулювання економіки, підтримки здорової конкуренції визначає виникнення такого змагання і між власними товаровиробниками.

Конкуренція є досить тонким і гнучким механізмом управління виробництвом. В умовах скорочення попиту на товар або послугу фірми страждають не в рівній мірі. Найбільших труднощів зазнають неефективні підприємства, виробники неякісної продукції тощо. Сильні підприємства можуть функціонувати ефективно навіть в умовах жорсткої конкуренції з боку західних товаровиробників, оскільки до них відійдуть сегменти ринку, які раніше контролювалися збанкрутілими конкурентами. Гнучкість механізму конкуренції виявляється у його миттєвій реакції на будь-які зміни обставин навколишнього середовища. У кращому становищі опиняються фірми, які найкраще пристосовані до змін. У період кризових явищ виробництво з високим ступенем адаптації є більш ефективним і динамічним.

В умовах ринкової економіки, які склалися в Україні, аналіз конкурентоспроможності підприємств стає об'єктивною необхідністю, бо у сучасній конкурентній боротьбі при всій її масштабності, динамізмі та гостроті виграє той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції. Важливою проблемою стає кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства й управління нею.

Питанням стратегічного управління на підприємстві присвячені роботи відомих

вітчизняних [1] і західних [2; 3] вчених. Також в останнє десятиріччя з'явилася чимала кількість наукових статей щодо даної проблеми. Серед основних із них слід відзначити роботи Р. Павленко і А. Павлова [4, 66], О. Ніколайчука [5, 56], Т. Гурової [6, 33] та інших. Автори справедливо відзначають, що проблема оцінки конкурентоспроможності є складною і залежить від великої кількості різноманітних факторів. При визначенні їх переліку необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні умови, у яких працює підприємство, що обране для аналізу. Перелік і номенклатуру показників конкурентоспроможності необхідно визначати на основі комплексного системного підходу.

Але існує ціла низка проблем і питань, що є невирішеними до цього часу. Серед основних із них слід відзначити такі:

вибір найбільш досконалої стратегії, яку має обрати підприємство для досягнення успіху на ринку;

визначення достатньої кількості факторів, що оцінюють конкурентоспроможність і їх питомого внеску у єдиний показник конкурентоспроможності;

оцінка адаптованості теоретичних положень до конкретних підприємств.

З урахуванням перелічених невирішених питань стосовно визначення конкурентоспроможності підприємства метою даної статті є розробка механізму стратегічного планування розвитку підприємства і застосування його для умов діючого промислового підприємства.

Аналіз сучасного стану і динаміки промислового виробництва дають змогу окреслити найбільш болючі проблеми, які перешкоджають успіху національного товаровиробника.

Як відзначається в роботах [4, 6б; 6, 33], провідною причиною того, що економічну кризу в Україні до цього часу не зупинено, є окупація внутрішнього ринку зарубіжними товарами народного споживання, спричинена передчасною та надто радикальною лібералізацією ринку без відповідних економічних і нормативно-правових заходів, спрямованих на його захист. Надалі тіньове виробництво і контрабанда завершили наступ на легального товаровиробника. Поширені ствердження щодо позитивного впливу лібералізації внутрішнього ринку на рівень конкуренції, а отже – на підвищення вимог українського виробника до рівня його продукції, не витримують критики, оскільки контрабанда продукція не тільки значно дешевша за рахунок несплати податків, низької якості та недодержання державних стандартів, але й у ряді випадків постачається на демпінгових умовах.

Відродження національного товаро-виробництва неможливе без посилення обґрунтованого протекціонізму, спрямованого на забезпечення сумлінної, добросовісної конкуренції на українському ринку. Не меншої шкоди вітчизняному товаровиробникові завдає безконтрольний вивіз сировини.

Панування на українському ринку імпортного ширвижитку штучно зменшує і без того вкрай низький ефективний платоспроможний попит кінцевого споживача, який спричинено злидним рівнем доходів населення. Саме зниження платоспроможного попиту внаслідок гіперінфляції та втрати банківських заощаджень, а за нею – невинувато жорсткої монетарної політики і є першопричиною кризи внутрішнього ринку і зниження обсягів виробництва товарів народного споживання. Ця ж причина призвела до знецінення оборотних коштів підприємств (які у легкій промисловості на сьогодні становлять лише 17% від нормативу) й особливо їх грошової складової.

Успішному здійсненню структурної перебудови, підвищенню конкурентоспроможності продукції перешкоджає практика

розукрупнення і деспеціалізації виробництва, руйнування великих народногосподарських комплексів. Багато років суспільній свідомості нав'язується міф про те, що основою економіки розвинених країн є малі підприємства. Між тим очевидно, що технологічний рівень сучасної економіки, її експортний потенціал визначається найбільшими транснаціональними корпораціями. Тільки великі підприємства й об'єднання можуть акумулювати фінансові ресурси в обсязі, достатньому для ефективного технічного переозброєння і реконструкції, налагодити масовий випуск нової продукції, спроможної конкурувати з продукцією великих корпорацій розвинених країн. Тому політика розукрупнення, деспеціалізації виробництв може спричинити тільки один результат – “звільнення” внутрішнього ринку України від вітчизняної продукції задля господарювання на ньому іноземних виробників. Загроза монополізму на внутрішньому ринку в умовах експансії імпорту не уявляється реальною. Тому мова має йти не про руйнацію, а про підтримку існуючих великих народногосподарських комплексів і створення нових, укрупнення незадовільно працюючих підприємств шляхом створення промислово-фінансових груп. Малий бізнес (якому необхідно всебічно сприяти) має виконувати притаманну йому функцію – забезпечення еластичності пропозиції та створення робочих місць. Одночасно сприяння розвитку малого і середнього бізнесу має справити подвійний ефект через те, що він є потенційним споживачем продукції наших великих підприємств.

Гострою проблемою виробників товарів народного споживання є низький технічний рівень основних фондів, невідповідність наявних технологій вимогам конкурентного середовища.

Загальною проблемою багатьох вітчизняних підприємств, яка особливо гостро постає перед виробниками товарів народного споживання, є низький рівень виробничого менеджменту, маркетингу, яскравий приклад чого – затоварювання підприємств легкої промисловості через

низький рівень задоволення потреб населення в дешевих виробках. Українську негативну роль відіграла фактична відмова функціональних міністерств від планування, навіть у його найбільш м'якій індикативній формі. Недостатньо уваги приділяється рекламі, що на тлі рекламної експансії західних фірм сприяє витісненню з ринків вітчизняної продукції, у тому числі конкурентоспроможної.

Перелічені вище проблеми загострюються багато в чому завдяки втраті керованості процесами в галузі з боку державних органів за відсутності відповідних ефективних інституцій на недержавному, насамперед галузевому рівні.

Тільки об'єднання зусиль розрізаних великих, середніх і малих підприємств та окремих підприємців у потужну продуктивну силу, спрямовану на подолання економічної кризи та реалізацію ідеї відбудови національного товаровиробництва, спроможне покласти край кризі і закласти міцний фундамент динамічного і тривалого економічного зростання.

Для планування стратегічної діяльності промислового підприємства важливо використовувати системний підхід, який включає комплексний аналіз усіх можливих сценаріїв довгострокового розвитку. Серед основних елементів, які має включати механізм стратегічного планування обов'язково мають бути присутні такі етапи:

1. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність роботи підприємства.

2. Визначення можливих сценаріїв розвитку підприємства. При цьому має вибиратися оптимальний сценарій із загальної кількості на основі найкращого показника співвідношення сильних і слабких сторін підприємства.

3. Визначення пріоритетних напрямів розвитку з урахуванням привабливості ринку і тенденцій внутрішніх змін підприємства.

4. Розробка дій і остаточної програми стратегічного розвитку щодо ослаблення дії загроз ринку і визначення напрямів подолання існуючих загроз. Вибір пріоритетних сфер виробництва.

Під внутрішнім середовищем фірми розуміють сукупність усіх внутрішніх факторів організації, які визначають процеси її життєдіяльності.

Оцінку внутрішнього середовища фірми – її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей та загроз проводять за допомогою SWOT-аналізу. Це інструмент швидкої оцінки стратегічного становища компанії. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія має якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях та загрозах).

SWOT-аналіз являє собою групування факторів навколишнього середовища на зовнішні та внутрішні (відносно підприємства) та їх аналіз із позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства [7; 8, 43].

До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми;

- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;

- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;

- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;

- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Як зауважується в роботах [9, 54; 10, 22], можливості та загрози визначаються на підставі аналізу зовнішнього середовища фірми на основі дослідження стану та тенденції розвитку факторів та показників зовнішнього середовища. У табл. 1 наведено аналіз факторів безпосереднього оточення підприємства АТЗТ "Донбас" і зроблено висновки щодо можливостей та тенденції розвитку цих факторів або загроз.

Привабливий (сприятливий) стратегічний господарський підрозділ має значні можливості, але також великі загрози.

Зрілий стратегічний господарський підрозділ характеризується незначними маркетинговими можливостями і незначними

загрозами, що типово для стадії зрілості життєвого циклу товару.

Небезпечний стратегічний господарський підрозділ має великі загрози за незначних можливостей.

Сильні сторони (переваги) фірми – це її визначні особливості, які дають змогу

визначити і сформувати конкурентні переваги.

Слабкі сторони (слабкості) фірми – це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість.

Таблиця 1. Фактори безпосереднього оточення АТЗТ "Донбас"

Оточення	Фактор	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1. Споживачі	1.1. Нестабільність роботи підприємств – споживачів	Неплатежі з боку споживачів	Визначення виплати заборгованостей
	1.2. Зростання попиту на рекламну продукцію трикотажних виробів	Завантаження виробничих потужностей	Розширення виробництва шляхом модернізації освоєння нових видів продукції
2. Поста-чальники	2.1. Подорожчання матеріалів. Збільшення кредиторської заборгованості	Збільшення собівартості продукції	Пошук нових форм співробітництва
	2.2. Висока ставка відсотка за кредит	Нестача фінансових ресурсів на впровадження нових проектів	Пошук альтернативних джерел фінансування
	2.3. Зниження якості постачальних матеріалів; перебої у постачанні	Зниження конкурентоспроможності продукції; аритмічність виробництва, вимушені простой	Зміна постачальника
3. Конкуренти	3.1. На внутрішньому ринку низький рівень конкуренції	Зниження частки ринку	Розробка стратегії, яка спрямована на утримання та подальше розширення частки ринку
	3.2. Цінова конкуренція за рахунок більш низької якості	Скорочення попиту з боку споживачів із низьким рівнем потреб	Підтримання іміджу високоякісної продукції, зниження витрат
4. Посередники	Розширення мережі дистриб'юторів	Розширення ринку	Стимулювання дистриб'юторів
5. Громадські	5.1. Засоби масової інформації	Створення іміджу	Публікації, що підтримують високий позитивний імідж АТЗТ "Донбас"
	5.2. Широка громадськість	Створення іміджу	Позитивні відгуки від споживачів та експертів

Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін фірми є її внутрішні фактори. На першому етапі аналізу формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони фірми. При цьому виділяють

ряд основних розділів – організація управління, маркетинг, дослідження і розробки, технологія і виробництво, фінанси, персонал, організаційна культура. Перелік і

результати виконаного аналізу показників наведено у табл. 2.

Як свідчать отримані результати, не всі слабкі сторони необхідно перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

Можливі чотири основні стратегічні напрями щодо сильних і слабких сторін фірми:

концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показника – коли слабка сторона фірми відчутно впливає на цільовий ринок фірми (тобто має високий ранг);

підтримання позицій – якщо сильна сторона фірми є важливою для цільового ринку;

зниження уваги до інвестицій – якщо сильна сторона фірми не є важливою для цільового ринку;

Таблиця 2. Сильні та слабкі сторони АТЗТ "Донбас"

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Організація управління	1. Конкретне керівництво. 2. Значний досвід. 3. Організація системи комунікацій	1. Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу. 2. Відсутність чіткої оперативної системи контролю за виконанням рішень
2. Маркетинг	1. Визнаний лідер ринку. 2. Позитивний імідж. 3. Знання споживачів. 4. Висока якість товарів. 5. Високий рівень сервісного обслуговування. 6. Цінова перевага на зовнішньому ринку. 7. Ефективні канали розповсюдження продукції. 8. Вихід в інтернет та наявність власної сторінки в інтернеті	1. Ціна на продукцію вища, ніж у конкурентів. 2. Нестача коштів на вивчення потреб ринку. 3. Нестача коштів на проведення широкомасштабної рекламної кампанії. 4. Високі витрати для створення позитивного іміджу за кордоном
3. Дослідження і розробки	1. Великий досвід у розробці нового обладнання та нових товарів. 2. Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво. 3. Співробітництво з науково-дослідними організаціями	1. Орієнтація виробництва тільки на поточні потреби. 2. Нестача коштів для провадження перспективних у майбутньому проектів
4. Технологія і виробництво	1. Власна технологія, що відповідає світовим стандартам. 2. Кращі можливості виробництва, ніж у конкурентів. 3. Високі технологічні навички. 4. Автоматизація виробництва. 5. Нове відповідне обладнання. 6. Економія на масштабах виробництва. 7. Чуттєвість до нових розробок. 9. Висока продуктивність виробничої системи. 10. Забезпеченість матеріалами та технікою високої якості	1. Широкий асортимент продукції. 2. Наявність конкурентів із більшими потужностями, але із застарілим обладнанням. 3. Не досить висока мобільність виробництва

5. Фінанси	1. Наявність доходів у ВКВ. 2. Відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків	1. Більш високі витрати, ніж у конкурентів. 2. Низька прибутковість. 3. Нестача фінансових ресурсів. 4. Інфляційне знецінення нагромаджень. 5. Зменшення прибутковості
6. Персонал	1. Високий рівень підготовки кадрів. 2. Досвід практичної діяльності. 3. Навчання та підвищення кваліфікації	1. Не досить ефективна система оплати та стимулювання праці. 2. Висока плинність кадрів
7. Організаційна культура	1. Позитивний мікроклімат у колективі	1. Відсутність власного психолога

низькі пріоритети – якщо йдеться про слабкий показник, який не є важливим для ринку.

Потім визначаються стратегічні напрями щодо сильних і слабких сторін фірми. При цьому необхідно враховувати також позиції конкурентів за цими

напрямами та можливості фірм-конкурентів стосовно вдосконалення показників.

Підсумком аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є табл. 3 загроз та можливостей, сильних та слабких сторін фабрики “Донбас”.

Таблиця 3. Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони АТЗТ "Фабрика "Донбас"

Можливості	Сильні сторони
Направлення політики підприємства на розвиток ринкових відносин. Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків. Міжнародне науково-технічне співробітництво. Невисокий рівень конкуренції на внутрішньому ринку. Розширення мережі дистриб'юторів	Лідерство на внутрішньому ринку. Позитивний імідж. Наявність бази та досвіду для розробки нового обладнання та продукції. Автоматизація виробництва. Передова техніка і технології. Високий рівень професійної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності. Компетентне керівництво та значний досвід роботи. Висока (світова) якість товару
Загрози	Слабкі сторони
Загроза високих темпів інфляції. Спад виробництва. Високі податкові ставки. Нестабільність законодавства. Складність у залученні фінансових ресурсів. Неплатежі. Незначне зростання ринку формових аксесуарів, а також його можливе зменшення. Зростання вартості енергоносіїв. Подорожчання матеріалів	Нестача коштів для виявлення потенційних потреб споживачів. Нестача коштів для проведення широкомасштабної рекламної кампанії. Орієнтація досліджень лише на поточні потреби виробництва. Більш високі витрати, ніж у конкурентів. Не досить ефективна система оплати та стимулювання

Більш глибока оцінка може проводитися по відношенню до конкурентної сили і конкурентної позиції компанії. Елементами такої оцінки є дослідження таких аспектів:

наскільки міцно підприємство утримує свою конкурентну позицію нині; які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції за умови

збереження стратегії, яка застосовується на даний момент;

яке місце посідає компанія серед основних конкурентів;

чи має компанія на даний момент часу конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від головних конкурентів;

яка спроможність компанії захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних дій конкурентів.

Керівникам недостатньо лише визначити галузь зміцнення або послаблення конкурентної позиції. Необхідно з'ясувати, чи має фірма чисту конкурентну перевагу (або навпаки) по відношенню до основних конкурентів, а також чи є можливість зміцнення ринкової позиції компанії та підвищення ефективності її діяльності в рамках застосовуваної в даний час стратегії.

Керівництво може розпочати оцінку міцності конкурентної позиції фірми з порівняльної оцінки по відношенню до основних конкурентів, беручи до уваги не лише витрати, але й такі важливі з точки зору конкуренції показники, як якість товару, споживчі послуги, фінансова стійкість, технологічні можливості, тривалість товарного циклу (час, необхідний для перетворення ідеї на продукт і потім на ринковий товар). Недостатньо лише визначити рівень витрат компанії, необхідно провести ще й комплексний порівняльний аналіз усіх стратегічно важливих аспектів бізнесу фірми.

Найбільш багатообіцяючий спосіб визначення того, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, – це кількісна оцінка порівняно із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили.

Знання слабких і сильних сторін фірми необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити її стан по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. У цілому ж фірма повинна намагатися перетворити свої сильні конкурентні сторони на конкурентні переваги і приймати стратегічні рішення, які спроможні захистити її від конкурентних недоліків. У той же час оцінка конкурентної сили показує, який

суперник може бути найбільш вразливим при конкурентній атаці і які його найбільш слабкі сторони. Коли компанія має значну конкурентну силу в галузях, у яких конкуренти слабкі, вона має поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

Для фабрики “Донбас” за доцільне буде подальше провадження стратегії диференціації, яку останнім часом втілюють у життя спеціалісти фірми.

*Висновки.* Найважливішою проблемою управління підприємством є збереження його конкурентоспроможності в умовах безперервної змінності зовнішнього середовища. Особливо актуальна ця проблема для сучасних умов, тому що підприємства змушені адаптуватися до швидких і глибоких зовнішніх змін, які пов'язані з економічними реформами.

Нестійкість зовнішнього середовища підвищила роль стратегії у діяльності підприємства, що визначає об'єктивну необхідність розробки нової технології стратегічного управління. Вона має враховувати нижченаведені особливості соціально-економічної ситуації в Україні.

1. Можливість непередбачуваного характеру розвитку економіки, що робить неможливим використання екстраполяційного підходу до прогнозування розвитку як підприємства, так і зовнішнього середовища.

2. Особлива специфічність стратегічної інформації, джерел її утворення і засобів збору.

3. Низька пошукова активність керівників різних рівнів, розбалансованість їх економічних інтересів.

4. Нестабільність законодавчої та нормативної бази.

5. Відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів підприємства.

6. Надзвичайно низький рівень платоспроможного попиту, який обумовлений відсутністю збережень у населення.

7. Нерозвиненість ринкової інфраструктури.

Викладене вище визначає основні вимоги, які ставлять до технології стратегічного управління підприємством. Ці

вимоги мають бути сформульовані для всіх етапів технології, починаючи зі збору інформації й завершуючи прийняттям управлінських рішень.

### Література

1. Задорожний Г.В., Ивашенко П.А., Тютюнникова С.В. Экономическая безопасность и теневая экономика. – Харьков: ХИМБ, 1999. – 208 с.
2. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
3. Ойкен В. Основные направления экономической политики. – М.: Экономика, 1996. – 337 с.
4. Павленко Р., Павлов А. Много, помалу // Бизнес. – 2001. – № 20 (435). – 14 мая. – С. 66-68.
5. Николайчук О. Наши их глазами // Бизнес. – 1999. – № 28 (339). – 12 июля. – С. 56-57.
6. Гурова Т. Рынок хочет низких цен и новизны // Эксперт. – 2002. – № 32 (338). – 2 сент. – С. 33 – 34.
7. Yasum Takata. Power Theory of Economics. – NewYork: St. Martins Press, 1995. 414 p.
8. Уилсон Дж. Международная торговля в малом бизнесе / Пер. с англ.; Под ред. Л.Е. Стровского. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 192 с.
9. Bocage D. General Economics Theory of Fracois Perroux. – Lahman: University Press of America, 1995. – 367 p.
10. Матвеева А. Не сошлись стратегиями // Эксперт. – 2004. – № 27 (428). – 19-25 июля. – С. 22-23.