

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.П.Романко

ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (03422) 40137  
e-mail: public@nung.edu.ua

*Рассматривается теоретическое обоснование инструментария стратегического планирования, который используется для принятия управленческих решений, направленных на увеличение конкурентоспособности машиностроительных предприятий. Предложена система показателей, позволяющих выполнить обоснованные выводы относительно выбора стратегических и практических управленческих решений.*

*Theoretical grounding of the strategic planning techniques which are applied for taking management decisions aimed at increasing competitiveness of machine-building enterprises is considered. The system of competitiveness rates permitting to draw substantial conclusions of selecting strategic and practical managerial decisions.*

**Вступ.** Позитивні зміни на українському ринку протягом останніх років призвели до появи широкої гами продукції як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Важливе місце в діяльності підприємства займає конкурентоспроможність його продукції. Дана тенденція є характерною і для українського ринку нафтогазового обладнання. Підтримання високого рівня конкурентоспроможності потребує продуманих спрямованих дій стратегічного характеру, в яких особливо велика роль належить державі. Тому розуміння шляхів і методів забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, є особливо важливим за сучасних економічних умов.

На даний час внаслідок деяких об'єктивних і суб'єктивних чинників продукція більшості галузей машинобудівництва виявляється недостатньо конкурентоспроможною. Низький рівень конкурентоспроможності продукції спричиняє негативний вплив на розвиток економіки національного господарства. Для зміни ситуації, що склалася, перш за все необхідно в короткий термін підвищити конкурентоспроможне виробництво в машинобудівному комплексі.

**Аналіз досліджень і публікацій.** За останнє десятиліття з'явилася значна кількість наукових публікацій, в яких досліджуються проблеми стратегічного планування. Це, зокрема, роботи зарубіжних авторів Р.Акоффа, І.Ансоффа, К. Боумена та інших. Значними є роботи, присвячені методологічним та практичним засадам використання внутрішнього планування в конкурентній боротьбі, М.Алексєєва, І.Балабанова, Н.Тренева, М. Портера. Незважаючи на велику кількість публікацій з проблем вивчення, деякі з питань конкурентоспроможності залишаються дискусійними. Зокрема, це – визначення чинників формування конкурентоспроможності, які б сприяли розвитку машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Метою даної статті є теоретичне обґрунтування інструментів стратегічного планування, які викорис-

товуються для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Відсутність на практиці методики оцінки конкурентоспроможності підприємства перешкоджає, а деколи навіть робить неможливим, порівняння результатів, одержаних за різними методами.

Стратегічне планування – це формалізований засіб прогнозування майбутнього. Воно спрямоване на передбачування наслідків впливу зовнішніх і внутрішніх непередбачуваних чинників на можливість та мету підприємства, дає можливість визначити бажаний результат його діяльності. Потреба в стратегічній оцінці і передбачуванні є досить великою, коли підприємство завойовує ринки.

Стратегічне планування на мікрорівні, як підтверджує зарубіжна практика [1], лягає в основу взаємозв'язків багатьох зовнішніх і внутрішніх економічних процесів, чинників та явищ.

Стратегічний план, по-перше, окреслює перспективи та задає напрям розвитку підприємств, визначає основні види діяльності організації, дає змогу зв'язати в єдину систему маркетингову, проектну, виробничу, фінансову діяльність; по-друге, задає кожному підрозділу зокрема та всій організації загалом конкурентних і чітких цілей, які взаємопов'язані із стратегією розвитку підприємств; по-третє, забезпечує координацію зусиль всіх функціональних служб в організації підприємств; по-четверте, стратегічний підхід стимулює менеджерів фірм об'єктивніше оцінювати свої сили, виявляти слабкі сторони діяльності підприємств.

На думку професора Булгакова М.І процес стратегічного планування на підприємстві включає втілення в життя таких взаємопов'язаних функцій:

- 1) визначення довготермінових цілей, завдань та стратегії розвитку підприємства;
- 2) створення стратегічних господарських підрозділів на підприємстві;

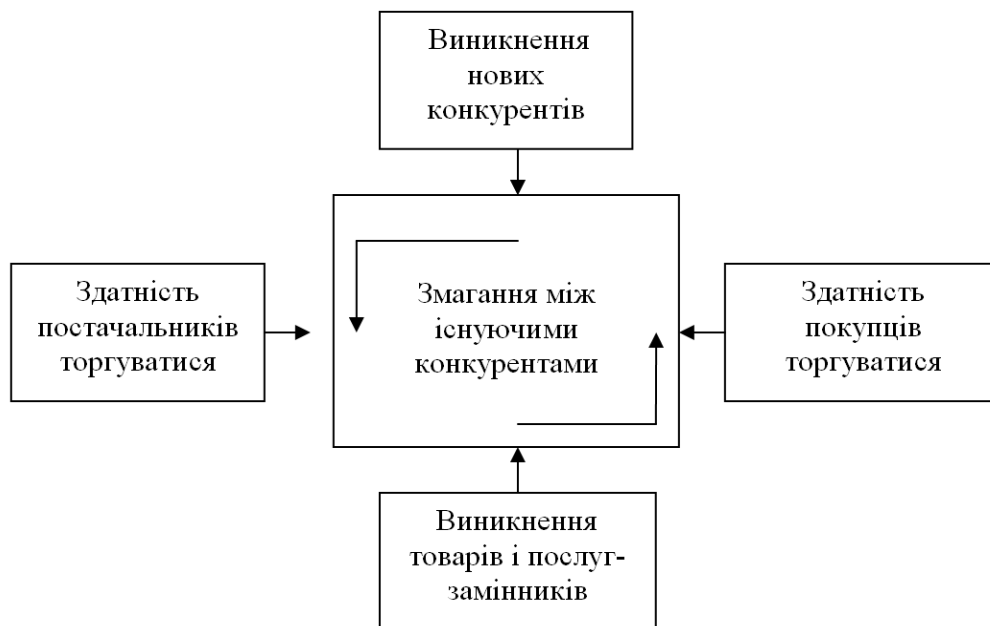


Рисунок 1 — Модель п'яти конкурентних сил [2]



Рисунок 2 — Етапи досягнення стану конкурентоспроможності підприємства

3) обґрунтування і уточнення основних цілей та проведення маркетингового вивчення ринків;

4) ситуаційний аналіз і вибір спрямування економічного зростання фірми;

5) розробку основної стратегії маркетингу і укрупнення планування випуску продукції;

6) вибір тактики і уточнення планування способів і засобів досягнення поставлених завдань;

7) контроль і оцінку основних результатів, та коригування вибраної стратегії і способів її реалізації.

Кожний етап планування має для окремих організацій свій специфічний зміст. Однак, переважно використовується наскрізний стратегічний план, який може бути корисним для всіх підприємств.

Класичними роботами з аналізу конкуренції на ринку присвячені роботи Майкла Портера. Він стверджував, що конкурентна стратегія повинна базуватися на розумінні структури галузі і процесу її зміни. В будь-якій галузі суть конкуренції пояснюється існуванням п'яти сил, які її породжують (рис. 1).

Конкретні значення кожної із п'яти сил в машинобудівній галузі і в даному часі визначаються конкретною структурою бізнесу, тобто ситуаційним співвідношенням ключових економічних, технологічних та інших чинників, які характеризують поточну кон'юнктуру в даному бізнесі. Механізм трансформації як спосіб перетворення джерел конкурентних переваг в конкурентні переваги і конкурентоспроможність здійснюється в рамках системи господарського суб'єкта. Оскільки суб'єкти господарюють в умовах конкурентного ринку, фактор часу має важливе значення в процесі визначення лідером найуспішніших способів трансформації. Підвищується роль динаміки створення номенклатури розвинутих чинників та інших джерел конкурентних переваг, необхідних для виготовлення високоефективної конкурентоспроможної продукції.

Проведені дослідження підтверджують об'єктивність такого причинно-наслідкового зв'язку (рис. 2).

Джерелом конкурентних переваг є початкові чинники, що сприяють вирішенню конфліктних конкурентних відносин на користь їх

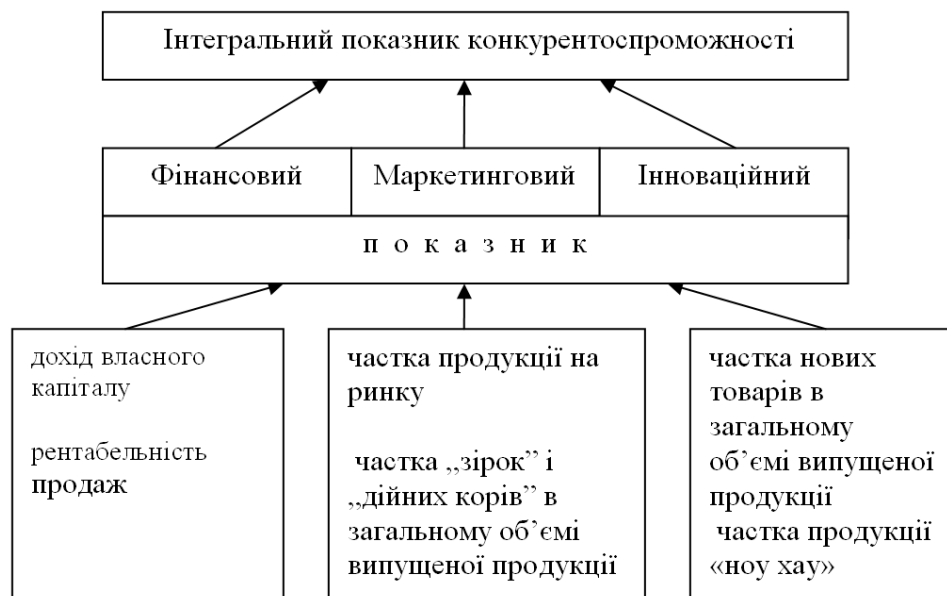


Рисунок 3 — Декомпозиція інтегрального показника конкурентоспроможності

власника, що супроводжується придбанням їх конкурентних переваг, укріпленням конкурентних позицій і отриманням прибутку, що перевищує середньостатистичний рівень.

Якщо джерело конкурентних переваг трансформується в конкурентні переваги, то протиріччя з конкурентами вирішуються на користь економічного суб’єкта. Це зумовлює ефективність даної стратегії і її вигідне конкурентне положення. Якщо ж протиріччя з конкурентами не вирішуються, то відбувається пошук нових джерел конкурентних переваг. Якщо нові джерела конкурентних переваг не знаходяться, протиріччя вирішується на користь конкурента, що призводить до втрати конкурентоспроможності і життєздатності економічного суб’єкта [4].

Категорія конкурентоспроможності товару і конкурентоспроможності підприємства взаємопов’язані, адже підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо виготовлений товар не буде мати збуту. Але конкурентоспроможність товару – не єдиний чинник в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. За своєю структурою конкурентоспроможність підприємства значно складніша за конкурентоспроможність товару, оскільки об’єктом дослідження є вся виробничо-економічна діяльність підприємства.

Конкурентність товару – це багатоаспектне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним потребам споживача не тільки за своїми характеристиками (зокрема, технічними та економічними), але й комерційним та іншим умовам його реалізації. Крім того, важливою частиною конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за весь період експлуатації.

Оцінка конкурентоспроможності – важливий момент в аналізі діяльності сучасного підприємства. Проведення аналізу підприємства і його продукції за критеріями конкурентоспро-

можності повинно супроводжуватися розробкою стратегічної програми з підвищення конкурентоспроможності і її подальшою реалізацією. На сьогоднішній день відсутня загальновизнана методика оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У світовій практиці найбільш відомими є теорії і підходи щодо оцінки стратегічних позицій, які визначають конкурентоспроможність підприємства, а саме: методика оцінки портфеля, методика оцінки Артура Д.Литла, метод аналізу Мак Кінзі 7S, метод оцінки конкурентного статусу фірми, метод GAP, метод оцінки конкурентоспроможності за допомогою маркетингового підходу тощо.

На нашу думку, пріоритетне положення в оптимізації оцінки конкурентоспроможності підприємства повинно належати комплексному підходу, який дасть змогу робити обґрунтовані висновки про конкурентоспроможність і полегшить вибір стратегічних і практичних управлінських рішень з покращення діяльності підприємства загалом і з підвищення ефективності його підрозділів зокрема.

Саме інтегральний показник конкурентоспроможності дасть змогу оцінити стан підприємства відносно підприємств конкурентів. Для його розрахунку використовуються три групи індикаторів: фінансові, маркетингові, інноваційні (рис. 3).

Для забезпечення репрезентативності оцінки конкурентоспроможності підприємства критерії і показники, які входять в комплексний інтегральний показник конкурентоспроможності, мають рівну вагомість. Основою рівноваги є той факт, що на наслідки виробничо-господарської діяльності здійснюють вплив як внутрішні чинники: організаційно-економічні, технічні, соціально-психологічні, так і зовнішні, вплив переважної кількості яких неможливо оцінити об’єктивно.

Для визначення комплексного інтегрального показника конкурентоспроможності доцільно використовувати ряд економічних показників, а саме:

– фінансові показники, згідно яких обчислюються відносні результати, враховуючи комплексний характер оцінки діяльності підприємства. Це дохід власного капіталу та рентабельність продаж. Аналіз динаміки цих показників дасть змогу виявити основні напрямки оптимізації виробничої діяльності підприємств-конкурентів.

– маркетингові показники, що використовуються для оцінки результативності діяльності підприємства: частка продукту на ринку, частка „зірок” і „дійних корів” в сукупному об’ємі випущеної продукції.

– інноваційні показники, згідно яких проводять порівняння результатів, враховуючи характер оцінки. Це, зокрема, частка нових товарів у загальній кількості випущеної продукції, експертна оцінка рівня стандарту якості.

**Висновки.** Запропонований підхід до побудови інтегрального показника конкурентоспроможності має такі переваги: може використовуватися для всіх виробничих підприємств із врахуванням їх спеціалізації; враховувати основні аспекти діяльності підприємства; використовуватися як інструмент розробки альтернативи і вибору конкурентної стратегії. Універсальність підходу полягає в можливості зміни ряду економічних показників, що полегшує його практичне застосування.

### Література

1 Гірна О.Б., Максимик В.Я., Оцінка рівня конкурентоспроможності // Економіка та організація виробництва. – 2004. – №3(9). – С.107.

2 Еванс Дж.Р., Берман Б., Маркетинг / Пер. з англ. – М.: Сірін-К., Софія, 2001. – 310 с.

3 Бухалков М.І. Внутрішнє планування. – М.: ІНФА-М, 2002. – 400 с.

4 Юданов А.М. Теорія конкуренції: прикладні аспекти. // Міжнародна методика і міжнародні відносини. – 1997. – № 6. – С.51.

УДК 658.5.011.4:621.64

## МАЙБУТНЄ ГАЗОТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В ЧАСТКОВОМУ ПОГЛИНАННІ ЇЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ?

Л.Т.Гораль

ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська 15, тел. (03422)

e-mail: Lili ana G@ua.fm

*На протязенні всей истории независимой Украины постоянно возникают проблемы на газовом рынке. Причин их возникновения достаточно много, но самая главная – это почти полная зависимость от единственного поставщика газа – России. В данной статье автор анализирует состояние дел на рынке газа Украины и возможность появления на этом рынке транснациональных корпораций (ТНК).*

*During the whole history of the independent Ukraine, different problems concerning the gas market appear regularly. Many reasons of this can be found, but the main among them is almost full dependence on one gas supplier – Russia. In the very article the author is analyzing the condition of the Ukrainian gas market and the probability of the multinational corporations' invasion on this market.*

Україна зазнає дедалі більшого впливу світових процесів транснаціоналізації виробництва і капіталу. В першу чергу це стосується галузей, що найбільше інтегровані у світове господарство. Чи не найголовнішою такою галузю є транспортування енергоносіїв до європейських споживачів, зокрема російського газу. Фактично нині газотранспортна система України перестала бути суто національним виробничим об’єктом, перетворившись на об’єкт пильної уваги та життєвих інтересів інших держав. Підписання українсько-російської міжурядової угоди про стратегічне співробітництво у газовій сфері та установчих документів Міжнародного консорціуму з управління та розвитку газотранспортної системи України є цьому під-

твердженням. Тому варто розглянути прояви транснаціоналізації виробництва в нафтогазовій сфері у світі та проаналізувати можливі їх наслідки для системи управління газотранспортною системою України.

Як прогнозують експерти Andersen Consulting, до 2015 року в Європі можна буде спостерігати процес об’єднання газової галузі й електроенергетики в єдину європейську енергетичну систему. Зараз на європейському енергоринку відбуваються серйозні структурні зміни, викликані прийняттям директив Євросоюзу з відкриття національних ринків газу й електроенергії. ЄС активно підтримує проекти з розвитку інфраструктури європейської газотранспортної системи: створення інтерконектору, що з’єднує