

М. В. Касаткіна, асистент кафедри економіки підприємства,
Технологічний інститут Східноукраїнського
національного університету ім. Володимира Даля
(м. Сєвєродонецьк),
вул. Донецька, 43, ауд. 309, м. Сєвєродонецьк, Україна, 93400,
e-mail: econom_kaf@sti.lg.ua

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВЕЛИКИХ ХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

Кризові часи функціонування підприємств спонукають їх до активного пошуку шляхів подолання наявних труднощів, підсилення конкурентних позицій та зростання рівня конкурентоспроможності. На сьогодні можна говорити про інерційний «сценарій» розвитку більшості вітчизняних підприємств, одним з головних недоліків яких є відсутність стратегії або ж недостатнє розуміння її важливості. Значний потенціал вирішення зазначеної проблеми полягає в розробці зваженої, всебічно обґрунтованої конкурентної стратегії та її послідовній реалізації.

Об'єктом дослідження є великі підприємства азотної підгалузі хімічної промисловості України. Сучасні та іманентні особливості функціонування цих підприємств викликають певні проблеми розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності, що обумовлює необхідність пошуку специфічних шляхів їх подолання. По-перше, в Україні працює чітко визначене коло великих виробників мінеральних добрив неорганічного походження (аміачна селітра, карбамід) та їх первинної ланки — аміаку. Внаслідок чого продуктова лінія окремих підприємства не може суттєво відрізнитися, як це може спостерігатися у виробництві іншої хімічної продукції. По-друге, техніко-технологічна база підприємств характеризується вкрай фізично зношеними основними засобами та морально застарілими технологіями, повне оновлення яких потребує великих капіталовкладень. І, по-третє. Визначальну роль в економіці цих виробництв відіграють висока залежність від імпортової сировини (природного газу) та нестабільна кон'юнктура внутрішнього та зовнішнього ринків основної продукції.

Аналіз базових конкурентних стратегій «від зворотного» дозволив зробити ряд висновків. Стратегія фокусування, яка передбачає фокусування на певній групі споживачів, виді продукції або географічному сегменті ринку, не може бути використана тому, що споживання мінеральних добрив неорганічного походження більш притаманне промисловим та сільськогосподарсь-

ким товаровиробникам, розташованим у всіх країнах світу. Стратегія диференціації також є не прийнятною для таких виробників, бо йдеться про стандартизовану продукцію, яка не потребує, наприклад, будь-яких відмінностей зовнішнього вигляду або необхідності післяпродажного обслуговування.

Проте порівняння існуючої ситуації на ринку мінеральних добрив та обставин, за яких може реалізовуватися стратегія лідерства у витратах, багато в чому співпадають: по-перше, виробництво стандартизованого товару широкого застосування; по-друге, відсутня можливість диференціації продукту; по-третє, більшість покупців використовують продукцію однаковим способом, тому мають загальні споживчі вимоги до продукту; по-четверте, покупці не мають значних втрат за переходу від одного продавця до іншого, отже вони значно підвладні пошуку кращої ціни.

В центрі уваги стратегії лідерства за витратами є низькі витрати порівняно з конкурентами. Треба звернути увагу на те, що вітчизняні виробники добрив працюють в умовах зростання конкурентної боротьби не стільки на території нашої країни, скільки поза її межами. Виробники окремих країн, наприклад Росії, в останні часи набули неабияких конкурентних переваг, викликаних меншою вартістю природного газу, зростає конкуренція з боку інших країн, де побудовані нові виробництва, зорієнтовані на близькість сировинної бази та дешевої робочої сили.

Відомо, що розробка та реалізація стратегії лідерства у витратах повинні базуватися на результатах стратегічного аналізу витрат. Постійний моніторинг витрат виробництва дає можливість виявити шляхи оптимізації, зменшення або повної ліквідації надлишкових витрат на всіх стадіях ланцюгу формування вартості продукту — від операцій, пов'язаних з постачальниками, до операцій, пов'язаних з просуванням товару до кінцевого споживача. Але, виходячи з того, що в структурі собівартості, наприклад, аміаку витрати на природний газ становлять 85—90 % залежно від ціни на нього, можна стверджувати, що цей інструмент стратегічного аналізу в контексті великотоннажного виробництва мінеральних добрив дещо втрачає своє ключове значення.

Вважаємо, що за сучасних умов функціонування великих хімічних підприємств розробка та реалізація стратегії конкурентоспроможності не може залишатися в межах лише ділової стратегії. Вони повинні являти собою якийсь симбіоз із вищим щаблем піраміди розробки стратегії, тобто подальше збереження та підвищення рівня конкурентоспроможності має відбуватися через залучення потенціалу корпоративних стратегій, зокрема інтеграційних.

З огляду на відносно низький платоспроможний попит на мінеральні добрива на внутрішнього ринку та жорсткі правила гри на зовнішньому, вважаємо за потрібне розглянути можливості об'єднання зусиль вітчизняних підприємств з метою протидії зростанню активності іноземних виробників, захисту власних інтересів на ринку основної сировини шляхом лобіювання та вимоги диверсифікації продавців на ринку природного газу.

Іншим, більш радикальним рішенням може стати створення вертикально інтегрованих структур, що об'єднуюватимуть основні складові ланцюгу формування вартості добрив та дозволять знизити рівень конкуренції в галузі шляхом послаблення таких конкурентних сил, як постачальники ключових ресурсів та покупці. Отже, основними складовими таких інтегрованих структур мають стати постачальники природного газу, виробники мінеральних добрив та розгалужена система агропромислового виробництва.

*Т. М. Кібук, кан. екон. наук, асистент
кафедри стратегії підприємств,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
пр. Перемоги 54 А, кім. 6/1, м. Київ, Україна, 03680,
e-mail: tatyana-kibuk@ya.ru*

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Успіх у будь-якій діяльності в основному визначається правильною обраною стратегією управління потенціалом підприємства. Управління його розвитком передбачає необхідність розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічного управління, основою якої виступає процес управління стратегічним потенціалом підприємства (далі СПП).

Не зважаючи на те, що багато вчених досліджували стратегічне управління підприємством та СПП, досі ще не розроблене управління останнім, яке б враховувало його складові елементи та стратегічні цілі підприємства при прийнятті стратегічних рішень щодо СПП. Тому вважаємо за доцільне використовувати методiku управління досліджуваною категорією з урахуванням методики його оцінювання, етапами якої є такі:

1. Визначення поточного рівня СПП, за допомогою його узагальнюючої структури [1] та використовуючи експертний метод, результати розрахунку якого заносяться до зведеної таблиці [1].