

ОТЕНКО В. І.

доктор економічних наук

Харків

Економічні реалії сьогодення висувають нові вимоги до господарської діяльності промислових підприємств України. Для досягнення довгострокової ефективності недостатньо володіти цінними ресурсами, бути наближеним до ринків сировини або каналів збуту. Найбільш актуальними є проблеми вмілого стратегічного управління, формування стійких конкурентних переваг, досягнення довгострокової ефективності підприємств. Ефективне функціонування за умови реалізації стратегічних намірів створює індивідуальність підпри-

ємства, визначає його імідж, репутацію та положення на ринку. У такому розумінні цікавими та недостатньо дослідженими постають питання формування конкурентної позиції промислових підприємств України.

Як зазначає Тищенко О. М., під позиціюванням необхідно розглядати процес визначення позиції підприємства у конкурентному середовищі, яка не завжди буває найкращою. У свою чергу, позиція підприємства – це засіб оцінки та аналізу свого положення відносно конкурентів на ринку. У такому випадку основною метою позиціювання є пошук таких ринкових позицій для підприємства, які будуть вигідно відрізнити його від конкурентів [1, с. 107].

За думкою Д. Аакер у роботі [2, с. 317], стратегічна позиція підприємства повинна:

УДК 005.332.4:658

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

- ✦ відображати довгострокові управлінські зусилля з досягнення конкурентних переваг, відповідати корпоративній стратегії підприємства і змінюватися лише за умови її перегляду та коректування;
- ✦ визначатися відносно конкурентів та ринку, бути логічною, змістовною та значимою для покупців;
- ✦ спрямовувати усі стратегічні ініціативи, від виробництва та збуту продукції, на організацію науково-дослідницьких проектів;
- ✦ забезпечувати організаційну єдність, єдність сприйняття підприємства його співробітниками та партнерами, демонструвати організаційні цінності та культуру.

Конкурентне позиціонування невід'ємно пов'язане із стратегічним управлінням підприємства, особливостями розробки та реалізації стратегії, стратегічних намірів і цілей підприємства, які, насамперед, формуються під впливом специфіки галузі економіки. Воно передбачає наявність довгострокової ефективності підприємства, стійких конкурентних переваг, постійний моніторинг основних конкурентів тощо.

Наочним прикладом для дослідження позиціонування підприємств на ринку може виступити коксохімічна галузь України. До її складу входять 13 підприємств – виробників коксу, а головна особливість полягає в тому, що усі підприємства є окремими бізнес-одинацями потужних світових фінансово-промислових груп.

Аналіз літературних джерел показав, що конкурентну позицію підприємства також необхідно розглядати як досягнутий результат конкурентної боротьби, а тому доцільним є представлення ринкових часток продукції підприємств у загальному обсязі виробленого усією галуззю коксу [3, 4, 5] (табл. 1).

Конкурентна позиція коксохімічних підприємств формується під впливом таких чинників:

1. Усі підприємства галузі входять до складу потужних металургійних комбінатів і фінансово-промислових груп, формують єдину виробничу площадку ланцюгу «вугілля – кокс – метал». Збалансована інтеграція є ключовим процесом стратегічного управління підприємства.

2. Основним важелем для роботи досліджуваних підприємств є рівень попиту на кокс з боку металургійних комбінатів (має місце значний експорт продукції до країн СНД), а також наявність постачальників сировини необхідної якості (окрім експлуатації українських підконтрольних шахт, сировина надходить шляхом імпортування із країн СНД, США та Канади).

3. Стратегічне управління коксохімічними підприємствами є складовою стратегічного управління всієї фінансово-промислової групи. Стратегічними пріоритетами тут виступають лідерство щодо економічної ефективності, довгострокова конкурентоспроможність, посилення позицій на високодохідних ринках, пріоритетність компанії для партнерів, інвесторів, споживачів, персоналу, зниження рівня забруднення навколишнього середовища.

Визначаючи конкурентні переваги підприємств коксохімічної галузі України, слід зазначити, що процеси горизонтальної та вертикальної інтеграції дозволяють любіювати інтереси підприємства окремо і всього бізнесу в цілому на політичному рівні, виробляти широкий асортимент продукції, розвивати ринки постачання сировини та збуту готової продукції, нові напрями діяльності, утримувати монополні положення на ринках, створювати та підтримувати на високому рівні імідж та репутацію підприємства, як надійного партнера та виробника продукції, якість якої безперервно підвищується, досягати низьких виробничих та операційних витрат тощо.

Таблиця 1

Ринкова частка підприємств коксохімічної галузі України

№ з/п	Підприємство	Питома вага коксу підприємства у загальному обсязі виробництва, %				
		2007 р.	2008 р.	2009 рю	2010 р.	Середнє значення
1	ПАТ «Авдіївський КХЗ»	17,0	18,0	20,1	15,7	17,7
2	ПрАТ «Єнакіївський КХП»	2,0	2,0	2,4	1,4	1,9
3	ПАТ «МК «Азовсталь»	13,0	11,3	11,2	11,1	11,7
4	ПАТ «Алчевськкокс»	14,0	16,5	17,1	20,1	16,9
5	ПАТ «Донецьккокс»	3,0	2,9	1,9	1,6	2,3
6	ПАТ «Макіївкокс»	5,0	5,0	5,2	6,1	5,3
7	ПАТ «Ясинівський КХЗ»	8,0	8,7	7,8	8,5	8,2
8	ПАТ «Баглійкокс»	3,6	3,0	3,4	2,8	3,2
9	ПАТ «Дніпродзержинський КХЗ»	3,8	3,0	3,0	3,7	3,4
10	ПАТ «Дніпрококс»	4,0	3,9	3,2	3,8	3,7
11	ПАТ «Запоріжжкокс»	10,0	8,7	8,6	7,7	8,7
12	ПАТ «Арселор Міттал Стіл Кривий Ріг»	14,0	14,5	13,5	14,6	14,2
13	ПрАТ «Харківський КЗ»	1,0	0,9	0,7	0,7	0,8

Як видно із табл. 1, значними конкурентними позиціями в коксохімічній галузі України володіють такі підприємства: ПАТ «МК «Азовсталь», ПАТ «Арселор Міттал Стіл Кривий Ріг» (діяльність цих двох підприємств характеризується ефективністю та стійкістю, а головна особливість полягає в тому, що вони представляють собою окремі коксохімічні виробництва, які є складовими металургійних комбінатів), ПАТ «Авдіївський КХЗ» (його частка на національному ринку є найбільшою), ПАТ «Алчевськкокс» (характеризується сталою тенденцією розвитку навіть у кризовий період).

Головною конкурентною перевагою ПАТ «Авдіївський КХЗ» є використання на ньому унікальна технологія виробництва коксу пекового кам'яновугільного валового та вироблення коксу сухого гасіння, а також наявність найбільших в Україні виробничих потужностей, уміле управління якими дозволяє виготовляти продукцію як для національного ринку, так і на експорт, безперервно розширюючи обсяги виробництва. ПАТ «Алчевськкокс» вважається найбільш сучасним українським підприємством із високим іміджем. Він виготовляє кокс за ліцензованою технологією коксування передчасно трамбованої вугільної шихти (єдиний в Україні). Стратегічне управління підприємством спрямоване на побудову прозорих відносин із партнерами та замовниками, а також на розробку та реалізацію ефективних маркетингових стратегій. Металургійні комбінати ПАТ «МК «Азовсталь» та ПАТ «Арселор Міттал Стіл Кривий Ріг» входять до складу потужних фінансово-промислових груп. Їх основна конкурентна перевага полягає у можливості повного забезпечення металургійних виробництв продуктами коксування власного виробництва. Окрім цього, на підприємствах – лідерах

коксухімічної галузі, впроваджена та активно діє система управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000.

Підбиваючи підсумки викладеного, можна зазначити таке. Коксохімічна галузь України характеризується специфічністю. Вона являє собою проміжну ланку між видобутком коксівного вугілля та виробництвом металу, а тому прямо залежить від попиту на кокс з боку металургійних комбінатів, а також від наявності родовищ із сировиною необхідної якості. У таких умовах конкурентне позиціонування передбачає, насамперед, уміле стратегічне управління, основним процесом якого є збалансована інтеграція. Завдяки цьому процесу підприємства України є не лише базою для національної економіки, а й важливими гравцями на світовому ринку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : [монографія] / Под общ. ред. А. Н. Тищенко. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – 7-е изд. / Д. Аакер [Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
3. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2008. – 240 с.: ил. – (Серия «Краткий курс»).
4. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, О. М. Тридід. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2003. – 328 с.
5. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.