

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Рассмотрены предпосылки появления и отличительные особенности основных теоретических концепций стратегического управления, даны предложения по их использованию в практической деятельности для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий.*

*Розглянуто передумови появи і відмінні особливості основних теоретичних концепцій стратегічного управління, дано пропозиції щодо їх використання у практичній діяльності для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.*

*The paper considers main theoretical conceptions of strategic management and their specific features. The proposals are given to apply them in practice in order to raise the competitiveness of the domestic enterprises.*

Глубокий спад производства в Украине в результате мирового финансового кризиса и накопившихся собственных противоречий становится переломным моментом, способствующим осознанию необходимости коренного изменения системы управления предприятиями, перевода ее на новый качественный уровень.

© Л.И. Таращ, 2009

По данным ежегодного доклада Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) о процессе перехода стран к рыночной экономике, Украина получила в 2009 г. по показателю «управление и структурная реорганизация на предприятиях» оценку 2+ по шкале баллов ЕБРР (от 1 до 4+ относительно стандартов рыночной экономики, характерных для промышленно развитых государств, где 1 означает практически полное отсутствие результатов переходного периода) [1, 9]. Оценке 2 соответствует умеренно жесткая кредитно-дотационная политика, но слабо применение законодательства о банкротстве и мало мер по усилению конкуренции и корпоративного управления [1, 100]. По сравнению с 2008 г. уровень оценки повысился на один балл благодаря введению в действие закона об акционерных обществах, призванного укрепить гарантии имущественных прав и прав миноритариев в Украине. В то же время проведение реформ в области усиления конкуренции, а значит и повышения предприятиями своей конкурентоспособности с тем, чтобы быть готовыми вступить в конкурентные процессы, требует продолжения.

Сегодня ведущую роль в повышении конкурентоспособности предприятия играет стратегическое управление, предметной областью которого является обеспечение длительной жизнеспособности предприятия в изменяющихся условиях на основе создания и поддержания конкурентных преимуществ. Поэтому в системе мер по восстановлению производства и использованию новых возможностей для экономического развития путем создания жизнеспособных предприятий, в рамках намечаемой к разработке общегосударственной программы преодоления и предотвращения бедности в Украине, стратегическому управлению должно быть отведено соответствующее место.

Стратегическое управление появилось в результате эволюции теоретической мысли в последовательной смене систем управления и в соответствии с практическими запросами предприятий. Изменения в условиях ведения бизнеса, вызванные растущей нестабильностью, непредсказуемостью и динамизмом деловой среды, ужесточением конкуренции, поставили предприятия перед необходимостью предвидения возможных ситуаций, быстрого реагирования и адаптации к изменениям в окружении. Под влиянием двух главных сил, формирующих сегодня окружающую среду, – конкуренции и неустойчивости [2, 15], поиски источников и механизмов создания конкурентных преимуществ становятся исключительно важными для предприятия.

Однако применение механизмов стратегического управления в практической деятельности сталкивается со сложностями, вызванными не только разнообразием используемых принципов, подходов и методов в этой области управления, но и множеством различных теоретических концепций. Сложность заключается в том, что, ставшие классическими, исходные концепции стратегического управления не сменяются, а дополняются новыми, современными, концепциями, основными практическими предпосылками появления которых являются изменения факторов, условий и границ конкуренции.

Сосуществование разных концепций стратегического управления, предназначенных для разных условий ведения бизнеса, в пределах одной страны оправдано неравномерностью развития рыночных отношений и конкуренции в отдельных сферах и отраслях экономики, межотраслевыми различиями в масштабах и степени зрелости рынков, в степени освоения новых факторов производства, форм функционирования предприятий, способов организации и управления производством. Вместе с тем наложение инструментария сосуществующих концепций, различия и противоречия, возникающие между ними, затрудняют синтезированное их использование для решения центральной проблемы стратегического управления.

Единой общепризнанной теории стратегического управления не существует, как не существует и единого и однозначного определения понятия «стратегия» в мировой науке и практике. Стратегическое управление как направление исследований является синтетической дисциплиной, охватывающей различные научные подходы для решения проблемы поиска источников и механизмов конкурентных преимуществ в неустойчивой внешней среде, обеспечивающих предприятию экономический рост. Для понимания движущих сил экономического роста в тех или иных условиях конкуренции предприятиям следует иметь представление о развитии и накоплении соответствующих теоретических концепций стратегического управления. Для овладения передовыми механизмами повышения конкурентоспособности в современной экономике необходимо знать, прежде всего, о современных тенденциях в развитии стратегического управления. Выявлению предпосылок появления и отличительных особенностей основных теоретических концепций стратегического управления в целях использования в практической деятельности для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий посвящена настоящая статья.

Со времени становления в 1960-х годах стратегическое управление как научная дисциплина прошла ряд этапов своего развития. Теоретические концепции стратегической адаптации предприятия вызревали, получали признание и распространялись в ответ на изменяющиеся условия конкуренции, связанные с нарастанием нестабильности, неопределенности и динамизма окружающей среды. Описание основных положений и условий применимости различных теоретических подходов к стратегическому управлению, сгруппированных в 10 научных школ, даны Г. Минцбергом с соавторами [3]. В числе наиболее известных из них, доминирующих в разные годы становления и развития стратегического управления, выделяют: концепцию стратегического планирования, преобладающую в 1960-е – первой половине 1970-х годов; концепцию позиционирования, лидирующую с середины 1970-х до конца 1980-х годов; ресурсную концепцию, доминирующую с 1990 г. по настоящее время [4, 5].

Главные отличительные особенности теоретических концепций стратегического управления заключены в их исходных положениях и состоят в [5, 8; 6, 170]:

поиске источников конкурентных преимуществ во внутренней или внешней среде предприятий;

определении природы стратегии как содержания или процесса;

логике структуризации стратегического управления и места в ней целеполагания, стратегии и ресурсов.

В условиях относительной макроэкономической стабильности в 1960-х годах, характеризующихся массовым явлением высоких темпов роста компаний в США и Западной Европе и ожиданием экономической устойчивости в будущем, развивается концепция стратегического планирования, значительный вклад в становление которой внесли А. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф.

Появившаяся как новаторская постановка проблемы в поиске путей преодоления ограничений долгосрочного планирования, культивировавшегося в предшествующие годы, концепция стратегического планирования также предполагает наличие долгосрочного прогноза. Но в отличие от долгосрочного планирования, в котором внешняя среда считается практически неизменной и основным методом определения перспектив развития предприятия является экстраполяция выявленных тенденций, стратегическое планирование исходит из предположения об изменчивости, но предсказуемости изменения окружающей среды. Принятие решений о перспективах развития предприятия осуществляется при определенных предположениях об изменении конкурентного окружения. Основными объектами стратегического анализа окружающей среды являются производимые товары и рынки сбыта продукции. На основе такого анализа принимаются решения относительно деятельности предприятия в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции, результатом которых является переход к комбинации новых продуктов, рынков и технологий производства [7, 51]. Таким образом обеспечивается соответствие стратегии предприятия внешней конкурентной среде, осуществляется адаптация деятельности предприятия к меняющимся условиям. Вместо логики долгосрочного планирования – экстраполяция из прошлого на будущее, осуществляется логика – от анализа будущего к настоящему.

В концепции стратегического планирования акцент сделан на внутренние источники конкурентных преимуществ. Стратегические решения принимаются в рамках ограниченных ресурсов и связаны с выбором альтернативных направлений использования имеющихся ресурсов, то есть с выбором продуктового ассортимента и рынков [7, 30]. На пути к достижению поставленных целей ставится задача оптимального использования ресурсов [7, 28-29]. Разработка стратегии в стратегическом планировании является структурированным формализованным процессом, а стратегия – запланированной, то есть, по сути, определяющей то, что нужно сделать. Самым распространенным определением стратегии в это время является определение, данное А. Чандлером: «установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [2, 35; 5, 5]. Цели представляют собой результаты, которых пытается достичь компания, а стратегия – средства достижения результатов [7, 161]. Логика стратегического управления предполагает последовательность: цель (желаемые результаты) → стратегия (стратегический план) → ресурсы.

В инструментарии стратегического планирования одним из наиболее известных и востребованных методов проведения стратегического анализа, используемых и в современной хозяйственной практике, является метод SWOT комплексного анализа факторов внутренней и внешней среды. Для анализа портфеля продукции предприятия с позиций определения доходности и потребности в инвестициях используется матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG) «рост – доля рынка». Стратегическое планирование остается актуальным в управлении предприятием в относительно стабильной и предсказуемой внешней среде.

Изменения условий конкуренции в 1970-х годах, связанные с нефтяными кризисами и последовавшим за ними мировым экономическим кризисом, усилением неустойчивости и неопределенности окружающей среды, сделали невозможным для предприятий планирование стратегии о рынках и продуктах на основе долгосрочных прогнозов, использовавшихся в модели стратегического планирования. Обострение международной конкуренции в это время привело к необходимости поиска новых факторов повышения конкурентоспособности. Произошло «смещение акцента с *планирования* на *создание стратегии*, где детальному менеджменту путей развития компании стали уделять меньше внимания, чем позиционированию компании на рынке относительно конкурентов» [2, 32]. Появляется радикально новая теоретическая концепция стратегического позиционирования М. Портера, перенесшая акцент с компании на отрасль. В ее основу положены такие ключевые исходные концепции [8, 51-72]:

сравнительная привлекательность отрасли, в которой действует предприятие и в которой интенсивность конкуренции определяется пятью основными конкурентными силами (поставщиками, потребителями, прямыми конкурентами, потенциальными конкурентами, производителями товаров-заменителей). Размещение в привлекательной отрасли является одним из источников высокой доходности предприятия. Чтобы получить дополнительные

доходы в виде монопольной ренты от конкурентного преимущества по сравнению с соперниками, необходимо занять в отрасли такую позицию, которая позволит наилучшим образом защититься от действий конкурентных сил или влиять на них, чтобы изменить в свою пользу. А для этого необходимо выявить основные структурные особенности отрасли и определить, какие из них поддаются действию стратегических инициатив предприятия. Позицию в отрасли определяет конкурентное преимущество предприятия;

типовые стратегии конкурентной борьбы. Превзойти конкурентов можно с помощью трех непротиворечивых альтернативных стратегий: минимизации издержек (снижения затрат по сравнению с затратами конкурентов для предприятий, занимающих большую долю рынка); дифференциации (уникальности производимого продукта в отрасли по дизайну, качеству, сырью, обслуживанию и т. п.); концентрации (удовлетворения потребностей определенного потребителя);

цепочка создания ценности (вклад всех видов деятельности предприятия – основных, вспомогательных и инфраструктурных – от разработки и производства до выведения на рынок и обслуживания в создании потребительной стоимости продукта и его цены), в которой кроются все конкурентные преимущества предприятия. Конкурентное преимущество зависит от того, насколько четко предприятие может организовать систему согласованных видов деятельности в цепочке ценности и управлять ею путем разработки новых способов, перестановки, перегруппировки или исключения отдельных видов деятельности.

Таким образом, основным содержанием концепции позиционирования является конкурентный анализ отрасли, в которой действует предприятие, определение конкурентного преимущества предприятия и построение на его основе конкурентной стратегии из числа типовых (эталонных) стратегий, определение цепочки ценности и управление ею.

В концепции позиционирования акцент сделан на внешние источники конкурентных преимуществ и ожидаемых результатов и глубокое понимание конкурентной среды. Центральное место занимает анализ внешнего окружения предприятия, а стратегия конкурентной борьбы заключается в наилучшем позиционировании предприятия на рынке относительно конкурентных сил. В отличие от стратегического планирования, концепция позиционирования ограничивает число возможных стратегий, которым может следовать предприятие, тремя типовыми (эталонными) стратегиями.

Считается, что в рамках концепции позиционирования практически не уделяется внимание внутренним ресурсам предприятия и их воздействию на стратегию [6, 170, 172]. Ресурсы считаются заданными. Вместе с тем, если обратиться к созданию цепочки ценности, то в управлении ею путем создания новых способов, перестановки, перегруппировки или исключения отдельных видов деятельности в неявном виде прослеживается оптимизация используемых ресурсов.

В концепции позиционирования стратегия рассматривается как процесс, аналитический процесс поиска конкурентного преимущества от анализа привлекательности отрасли и давления пяти конкурентных сил до анализа цепочки ценности. Логику структуризации стратегического управления, в соответствии с используемыми исходными концепциями, и место в ней стратегии можно представить так: стратегия→ресурсы (объединенные в видах деятельности по созданию цепочки ценности)→цель (результаты).

Одними из основных инструментов концепции позиционирования являются модель пяти конкурентных сил Портера, используемая для анализа структуры отрасли, и системный анализ цепочки ценности.

Развернувшийся процесс глобализации экономики в 1990-х годах превращает мировое хозяйство в единый рынок результатов и факторов производства. Свободное движение товаров, капитала, рабочей силы и знаний в рамках открытой экономики меняет условия хозяйствования, нивелирует барьеры и границы конкуренции. Ресурсы и весь спектр глобальных возможностей становятся потенциально доступными для любой компании в мире. Поэтому все компании в мире могут рассматриваться в качестве действующих в одной окружающей среде потенциальных конкурентов, которые в любой момент времени могут вступить в конкурентное взаимодействие. Окружающая среда и конкуренция становятся глобальными. В этой связи анализ внешнего окружения, занимающий центральное место в выявлении конкурентных преимуществ предприятия на основе его поведения на рынке,

значительно затрудняется, а поиск конкурентных преимуществ в наилучшем позиционировании предприятия относительно конкурентов без обращения к внутренним источникам теряет актуальность. Кроме того, из-за значительного увеличения скорости обновления ассортимента продукции конкретный продукт перестает быть надежной основой стратегии.

Задачам конкуренции в глобальной экономике в условиях нарастающей неустойчивости и неопределенности внешней среды в наибольшей степени соответствует новое направление в теории стратегического управления – ресурсная концепция, в которой анализ предприятия переносится с продуктов на ресурсы, а в разработке концепции акцент смещается со взаимодействия стратегии и внешней среды на взаимосвязи стратегии и внутренней среды предприятия [2, 141]. Интерес к ресурсной концепции пробудили работы Б. Вернерфельда, Э. Пенроуз, К.К. Прахалада и Г. Хамела.

Исходными положениями ресурсной концепции являются замеченная неоднородность компаний, уникальность каждой из них и установленная причина уникальности – ресурсы и собственные отличия (способности) в организации их использования в рамках компании. Под способностями предприятия, которые обозначаются также термином «отличительные компетенции» или «ключевые компетенции» (для способностей, вносящих наибольший вклад в повышение ценности продукции и имеющих определяющее значение для стратегии предприятия), понимаются заведенный порядок, навыки, умения, знания, связи, с помощью которых задействуются и согласованно работают ресурсы, осуществляется четко скоординированная производительная деятельность [2, 154-157; 9, 32].

В соответствии с ресурсной концепцией предприятие рассматривается как совокупность ресурсов и способностей. В уникальности портфеля ресурсов и способностей предприятия, которые не могут быть скопированы конкурентами, заключено его конкурентное преимущество. В ресурсной концепции по-новому трактуется смысл стратегического управления: вместо создания стратегии, соответствующей внешней конкурентной среде, то есть реактивной стратегии, которая в условиях быстро меняющегося окружения не может обеспечить сколько-нибудь постоянное направление развития, ставится задача построения проактивной стратегии, то есть стратегии, опирающейся на опережающее создание и развитие ресурсов и уникальных способностей предприятия [2, 146; 5, 11]. В отличие от концепции позиционирования, в которой фундаментальное значение для разработки стратегии имеет сравнительная привлекательность отрасли и высота барьеров входа на внутриотраслевой рынок и выхода из него, в ресурсной концепции фундаментальным положением является необходимость глубокого знания и развития своих ресурсов и способностей. Акценты с отраслевой организации вновь сместились в сторону предприятия, конкурентные преимущества которого видятся созданными «изнутри». Но если в концепции стратегического планирования, также опирающейся на внутренние источники конкурентных преимуществ, используется подход «от возможного», то есть основанием для принятия стратегических решений являются имеющиеся ресурсы, то в ресурсной концепции реализуется подход «от желаемого» – стратегические решения основываются не только на использовании существующих ресурсов, но и создании будущих возможностей за счет пополнения ресурсов и развития способностей.

Итак, в соответствии с ресурсной концепцией источником конкурентных преимуществ предприятия являются параметры его внутренней среды – ресурсы и способности (компетенции). Совокупность ресурсов и способностей (компетенций) задает возможные направления стратегического развития предприятия. Но стратегическую ценность имеют те из них, которые относятся к уникальным, недоступным для копирования, ресурсам и способностям (компетенциям). Уникальные способности являются ключевыми компетенциями, то есть коллективными знаниями, в которых предприятие добилось совершенства и которые позволяют организовать и управлять использованием других компетенций (способностей). Ключевые компетенции относятся к процессу создания продукта, вносят наибольший вклад в повышение его ценности, существенно усиливают преимущества в глазах потребителей и обеспечивают проникновение продукта на новые рынки. В частности, можно выделить такие ключевые компетенции, как качество продукта, уровень послепродажного сервиса, новизну продукта и его свойств, имидж предприятия и

доверие к нему, торговую марку, брэнд и др. В настоящее время все большую ценность приобретают встроенные в предприятие управленческие компетенции. Основанные на знаниях, навыках, опыте и связях, ключевые компетенции предприятия позволяют более эффективно использовать задействованные в производственной деятельности ресурсы, обеспечивать дополнительные доходы и лучшие по сравнению с конкурентами экономические показатели деятельности предприятия, а следовательно, и конкурентные преимущества. Критерием наличия ключевых компетенций у предприятия является его инвестиционная привлекательность, которая выражается в росте стоимости бизнеса. Для поддержания конкурентных преимуществ необходимо постоянно инвестировать в развитие ключевых компетенций и повышать их качество. Стратегия предприятия должна быть направлена на создание, поддержание и развитие недоступных для конкурентов специфических ресурсов и ключевых компетенций.

Построение стратегии на основе уникальных ресурсов и способностей диктует логику структуризации стратегического управления в ресурсной концепции: от выявления отличительных особенностей в организации использования ресурсов на предприятии через определение целей (желаемых результатов) на основе эксплуатации отличительных особенностей до формирования стратегии их развития для достижения намеченных результатов – ресурсы (задействованные и согласованно работающие с помощью отличительных компетенций)→цель (желаемые результаты)→стратегия. Инструментом реализации стратегии выступает сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard). Она представляет собой технологию применения известного метода декомпозиции целей, используемую для эффективного целевого управления предприятием. Набор показателей в сбалансированной системе определяется стратегией предприятия.

Применение ресурсной концепции стратегического управления в практической деятельности сдерживается отсутствием четкости в ее понятийном аппарате и, в частности, дискуссионностью трактовки содержания понятий «ресурсы» и «способности». В одних случаях способности (компетенции) рассматриваются в качестве разновидности ресурсов, в других – способности (компетенции) и ресурсы разделяются. В некоторых случаях разделяются понятия «способности» и компетенции: под способностями понимается бизнес-процесс как процедура, организация и управление которой с привлечением необходимых ресурсов позволяет получить из исходного объекта определенный результат, а знания того, как разворачивать, организовывать и управлять такой системой и ее элементами, составляют «компетенции» [10, 15-16]. Нет четкости и единообразия и в классификации самих способностей (компетенций). Чаще всего под термином «компетенция» объединены и личные способности персонала, проявляющиеся в профессиональной деятельности, и коллективные знания [11]. Установлено, что конкурентные преимущества предприятия создают коллективные знания, то есть организационные способности (компетенции), в которых опыт персонала как носителей индивидуальных способностей объединяется на основе взаимопонимания членов одной команды с оборудованием, технологией и другими ресурсами [2, 156-157]. Методология исследования организационных способностей (компетенций) как коллективного знания остается дискуссионной. Методологическая неопределенность тормозит развитие соответствующего методического инструментария, в частности, по идентификации и оценке компетенций предприятия. Для выявления и оценки ключевых компетенций используются главным образом неформальные подходы и методы экспертных оценок, субъективные суждения руководителей. С целью применения основных положений ресурсной концепции в практике стратегического управления отечественных предприятий необходимо дальнейшее уточнение и развитие ее основных категорий и разработки соответствующего методического инструментария.

Продвинутой версией ресурсной концепции стратегического управления является концепция интеллектуального капитала, отражающая изменение структуры факторов производства в связи с переходом развитых стран к постиндустриальному обществу. В постиндустриальный период превалирующую роль в ресурсной базе предприятия начинает занимать интеллектуальная составляющая. Основные инвестиции связаны с накоплением и применением знаний. Знание становится наиболее значимым ресурсом, а ключевыми компетенциями – способность к обработке и созданию знаний. Противостоять конкуренции

на любом рынке в рамках «новой экономики», основанной на знаниях, может предприятие, управляющее своими интеллектуальными ресурсами. В ходе становления экономики знаний интеллектуальный капитал предприятия, охватывающий совокупность человеческого, организационного и потребительского (клиентского, партнерского) капиталов, и созданные на его базе ключевые компетенции становятся основным источником конкурентных преимуществ и достижения цели экономического роста предприятия на основе повышения конкурентоспособности. Главной проблемой стратегического управления в соответствии с концепцией интеллектуального капитала является трансформация знаний, носителями которых являются работники предприятия, в организационные компетенции предприятия, заключенные в патентах, «ноу-хау», товарных знаках и других коллективных знаниях, и, в конечном счете, в эффективные связи с клиентами (потребителями, поставщиками, посредниками, деловыми партнерами).

Высшим развитием ресурсного подхода к стратегическому управлению, тесно связанным с концепцией интеллектуального капитала, является концепция динамических способностей. В соответствии с этой концепцией конкурентное преимущество обеспечивается наличием у предприятия способности к быстрому обновлению, модификации имеющихся ресурсов и ключевых компетенций в соответствии с изменениями внешней среды [12, 166]. Только своевременные трансформации предприятия в условиях динамичных изменений технологий, продуктов и рынков могут принести ему успех. В иерархии способностей предприятия динамические способности представляют собой высший уровень, состоят из способностей более низкого уровня, вносят вклад в экономические результаты деятельности предприятия через более простые способности, требуют особых усилий и инвестиций, связаны с изменениями в организации и в уровне креативности как реакции на изменения внешней среды [12, 167].

Для того чтобы предприятие было преуспевающим, оно должно постоянно воспроизводить свои компетенции или приобретать новые. Как правило, компетенции предприятия как коллективные знания являются результатом длительного времени приобретения и накопления опыта и зависят от предшествующего пути. Усиливающаяся конкуренция вынуждает предприятия искать инвестиционные возможности и пути ускорения приобретения определенных способностей. Способами быстрого аккумуляирования специфических ресурсов и уникальных способностей являются интеграционные процессы слияния и поглощения и стратегические альянсы. Они позволяют получить доступ к способностям других предприятий. Умение интегрировать поглощенные компании и вступать в стратегические альянсы рассматривается в стратегическом управлении как проявление динамических способностей предприятия [12, 170].

Важным элементом стратегического управления предприятием является согласование и учет интересов социально-экономического развития региона, на территории которого действует предприятие. Регион является не просто окружающей средой, а выступает субъектом экономических процессов и центром пересечения интересов бизнеса, властных структур (центральных и местных), населения. Согласование экономических целей предприятия с приоритетами развития региона способствует балансу интересов участников экономической деятельности в регионе. При этом бизнес, согласовывая цели и задачи со стратегией социально-экономического развития региона на долговременную перспективу, повышает свою конкурентоспособность за счет снижения нефинансовых рисков, улучшения деловой репутации и имиджа. В задачи центральных и местных органов власти входит развитие институтов и структур, составляющих институциональную среду обеспечения конкурентоспособности, выработка подходов, мер и льгот по стимулированию и поддержке социальной ответственности бизнеса.

Подводя итог проведенному исследованию, можно сформулировать выводы и предложения, способствующие развитию в нашей стране теории и практики стратегического управления.

1. Продвижение Украины по пути рыночных реформ в направлении усиления конкуренции на внутреннем рынке диктует необходимость формирования системы стратегического управления на отечественных предприятиях в целях обеспечения их длительной жизнеспособности, повышения конкурентоспособности и эффективного

использования ресурсов. Создание такой системы, встроенной в управленческие процессы, со временем должно превратиться из конкурентного преимущества отечественных предприятий в необходимое условие их функционирования.

2. Система стратегического управления предназначена для поиска источников и механизмов создания, поддержки и развития конкурентных преимуществ в нестабильной, неопределенной и динамичной окружающей среде на основе разработки, утверждения и реализации стратегии развития предприятия.

3. Одним из необходимых механизмов реализации системы стратегического управления на предприятиях является реорганизация аппарата управления и качественное повышение его подготовки. Для акционерных обществ – это создание комитета по стратегическому управлению в составе наблюдательного совета с привлечением специалистов. На комитет по стратегическому управлению целесообразно возложить функции создания системы стратегического управления на предприятии, решение всех вопросов, связанных с разработкой методических положений и рекомендаций, подготовкой проектов, предварительным анализом и подготовкой предложений по корректировке.

4. Для создания системы стратегического управления на предприятиях и в регионах, на территории которых они функционируют, важным является понимание движущих сил экономического роста в тех или иных условиях конкуренции и развитие методического инструментария по использованию передовых механизмов повышения конкурентоспособности в современной экономике.

5. Неравномерность развития рыночных отношений и конкуренции, различия в масштабах и степени зрелости рынков в отдельных сферах и отраслях экономики в пределах страны диктует необходимость освоения предприятиями концепций и моделей стратегического управления, адекватных условиям ведения бизнеса. В этой связи оправданным является использование механизмов стратегического управления формально устаревших концепций, а также синтезированное использование механизмов разных концепций.

6. Для большей части отечественных предприятий, которые находятся вне сферы глобальной конкуренции и основными конкурентами которых выступают украинские предприятия и импорт продукции, а также тех, которые практически не сталкиваются с конкуренцией, учитывая их технологическую отсталость, низкую инновационную активность и, как следствие, неконкурентоспособность продукции как на внутреннем, так и внешнем рынке, основными объектами стратегии должны быть производимые товары и рынки их сбыта, а поиск источников, создание и поддержка конкурентных преимуществ сосредоточены во внутренней и внешней среде предприятий, используя положения концепций стратегического менеджмента и стратегического позиционирования. Основными ожидаемыми результатами реализации стратегии должны стать повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

7. Для крупных предприятий, выступающих локомотивами развития экономики и ведущих конкурентную борьбу на мировых рынках, более эффективным способом обеспечения конкурентоспособности является сосредоточение на поиске, мобилизации и наиболее полном использовании внутренних источников конкурентных преимуществ, которыми, исходя из современных концепций стратегического управления, являются трудно копируемые конкурентами ресурсы и компетенции предприятия, заключенные в креативном потенциале персонала и коллективных знаниях. Такие предприятия призваны осуществлять активное влияние на покупательские предпочтения и структуру рынка и опираться на опережающее создание и развитие уникальных ресурсов и способностей. Способом быстрого аккумуляции уникальных ресурсов и способностей может быть создание международных и национальных стратегических альянсов для внешнего заимствования новых знаний и технологий и использования «ноу-хау» партнеров, взаимодействия с поставщиками, финансирования научных разработок и научно-технического сотрудничества на кооперационных началах, получения доступа к рынкам. Основными заданиями стратегии должны стать модернизация и техническое переоснащение предприятий, внедрение новых ресурсо- и энергосберегающих технологий и оборудования, прогрессивных форм управления, повышение качества и конкурентоспособности продукции.



8. Глубокое знание такими предприятиями своих ресурсов и способностей для выявления или создания уникальных из них, представляющих стратегическую ценность и формирующих преимущества по сравнению с другими предприятиями, выстраивание длительного конкурентного преимущества на основе поддержания, совершенствования и развития уникальных ресурсов и способностей должно составить основу создаваемой системы стратегического управления.

9. В связи с использованием технологий стратегического управления, предназначенных для разных условий ведения бизнеса, заслуживает внимания проблема создания модели стратегического управления, построенной на интеграции механизмов разных концепций стратегического управления и не противоречащей ни одной из объединяемых концепций. Для этого необходимы систематизация известных инструментов, исследование особенностей и эффективности их применения, поиск новых механизмов выявления, формирования и реализации конкурентных преимуществ на основе интеграции концепций стратегического управления в условиях их совместимости.

10. Необходимы дальнейшие теоретико-методологическое обоснование и разработка методических и практических рекомендаций по стратегическому управлению на предприятиях.

### Литература

1. Процесс перехода и показатели стран СНГ и Монголии в 2009 году. Процесс перехода в кризисе? [Извлечения из Доклада о процессе перехода за 2009 год] [Электронный ресурс] / Европейский банк реконструкции и развития. – Режим доступа: <http://www.ebrd.com/pubs/econo/tr09r.pdf>.

2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. / Р.М. Грант: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

3. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмвелл: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

4. Каткало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В.С. Каткало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.8. – 2002. – Вып.2. – С. 3-21.

5. Каткало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления (предисловие к разделу) / В.С. Каткало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.8. – 2003. – Вып. 3. – С. 3-17.

6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління / Н.С. Краснокутська // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2009. – №1. – С. 169-177.

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф: пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

8. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер: пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

9. Каткало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Каткало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.8. – 2002. – Вып.4. – С. 20-42.

10. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2. – С.8-33.

11. Верба В.А. Діагностика компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Вип. 18. – К.: КНЕУ, 2007. – С. 166-172.

12. Андреева Т.А. К дискуссии о сущности динамических способностей / Т.Е. Андреева, В.А. Чайка // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.8. – 2006. – Вып.4. – С. 163-174.

*Поступила в редакцию 21.07.2009 г.*