

КОНЬЮНКТУРНАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗАГОРЯНСКАЯ Е. Л.

кандидат экономических наук

Кременчуг

ИЛЬЯШЕНКО Н. С.

кандидат экономических наук

Сумы

КОСЕНКО А. П.

кандидат экономических наук

Харьков

Исследование целевых рынков промышленных предприятий ставит неотложную задачу по разработке методов формирования конъюнктурных соотношений. Это является залогом того, что даже в кризисных условиях деятельности промышленные предприятия имеют возможность заблаговременно прогнозировать изменения в конъюнктуре и планировать мероприятия по их учету. Именно через функцию перспективного планирования происходит процесс координации действий основных субъектов ведения хозяйства на предприятии, главной целью которых является достижение поставленных целей и выполнение миссии предприятия в сфере производства и сбыта своей продукции. Низкий уровень конкурентоспособности продукции отечественных предприятий сложился через недостаточное качество, несоответствие продукции лучшим мировым образцам, недоиспользование технических характеристик продукции, отсутствие стабильного платежеспособного спроса. Такое положение требует повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции на целевом рынке, а также формирования принципиально нового стратегического подхода к процессу управления экспортной деятельностью промышленного предприятия.

Особое значение формирование конъюнктурных соотношений приобретает для машиностроительных предприятий, ведь обнаружить или спрогнозировать будущие потребности и нужды потребителей и предложить пути их удовлетворения является одной из самых сложных задач их деятельности. Однако, как свидетельствует практика, без внедрения новых конкурентных преимуществ сегодня невозможно выживание и активное развитие отечественных предприятий, которые за уровнем конкурентоспособности достаточно сильно отстают от заграничных конкурентов.

Вопросы повышения конкурентоспособности и качества продукции на основе проведения конъюнктурных исследований рассматриваются в работах извест-

ных зарубежных и отечественных ученых: Ю. Иванова [1], П. Орлова [2], П. Перервы [3,4], М. Портера [5], Н. Ткачевой [6] и других. При этом комплексный подход к изучению механизмов стратегического управления экспортной деятельностью больших предприятий, который учел бы специфику автомобильной отрасли и украинской экономики в целом – еще нуждается в дополнительных исследованиях. *Цель статьи* – анализ путей повышения конкурентоспособности и качества продукции ХК «АвтоКрАЗ», формирования дополнительных стратегических конкурентных преимуществ в условиях переменной конъюнктуры целевого рынка.

В условиях переменной конъюнктуры целевого рынка важнейшей составляющей промышленной политики выступает конкурентоспособность продукции. При этом внутренние характеристики компании имеют более существенное влияние на рыночный успех, чем отраслевые параметры. Чтобы достичь необходимого уровня конкурентоспособности, должно быть полное соответствие продукции условиям рынка и требованиям потребителей. Промышленная продукция должна владеть не только набором технических, эстетических, эргономических и других качественных свойств, но и отвечать коммерческим условиям реализации (цена, сроки и каналы поставок, сервис, престиж компании, реклама и т. п.). Повышение конкурентоспособности продукции – наиболее сложное задание для каждого товаропроизводителя [7, 8]. Существует тесная взаимосвязь между уровнем рентабельности и рыночной долей предприятия: рентабельность повышается по мере роста части на рынке. Это значит, что конкурентные преимущества, определяющие рыночный успех компании и одновременно увеличение уровня продаж, в свою очередь усиливаются в результате повышения рентабельности деятельности данной компании. Особое внимание во время разработки стратегий конкурентоспособности необходимо уделять созданию конкурентных преимуществ (желательно преобладающих). Управление качеством должно осуществляться во время подготовки и осуществления производства автомобильной продукции. Система качества должна учитывать особенности компании, обеспечивать минимизацию расходов на создание и освоение производства новой продукции, а также на ее внедрение. В свою очередь, конкурентоспособность продукции является лишь отдельной частью в комплексе целей предприятия рядом с его собственными возможностями и рыночной активностью [9].

Рассмотрим вопросы исследования конкурентных преимуществ на примере ХК «АвтоКрАЗ». Это современное автомобилестроительное предприятие, известное в более чем 60 странах мира своими мощными, надежными и простыми в эксплуатации гру-

зовиками КраЗ. За годы своей деятельности компания выпустила больше восьмисот тысяч грузовиков, которые привыкли работать в сложных дорожных и климатических условиях. Их отличные технические характеристики неоднократно подтверждались международными дипломами и почетными наградами. Основной продукцией автозавода являются грузовые автомобили грузоподъемностью от 10 до 27 тонн. Модельный ряд автомобильной техники марки КраЗ включает 25 базовых моделей и больше 150 модификаций двух-, трех- и четырехосных автомобилей с колесными формулами 4 × 2, 4 × 4, 6 × 4, 6 × 6, 8 × 4 и 8 × 6, среди которых самосвалы, седельные тягачи, бортовые автомобили, лесовозы, и сортментовозы, шасси для установки специального оборудования, прицепы к грузовым автомобилям. На шасси КраЗ монтируются автоцистерны и топливозаправщики, оборудование нефтегазового комплекса, горнодобывающей промышленности лесопромышленной отрасли, для строительства, дорожного и коммунального хозяйства и др. Основными рынками сбыта продукции ХК «АвтоКраЗ» остаются рынки стран СНГ (в частности, Украины и России). Размер указанных рынков и доля автомобилей КраЗ на этих рынках стабильно растет. Соответственно увеличивается доля рынка грузовиков КраЗ на мировом автомобильном рынке. Однако, в сравнении с конкурентами, часть автомобилей КраЗ в мире незначительна и компания занимает 30-е место за объемами производства (для сравнения: КаМАЗ – 17-е место, МАЗ – 23-е место, УралАЗ – 26-е место) [10].

В работе [10] детально проанализирована матрица «Темпы роста/Доля рынка» (BCG), которая является графической моделью позиций бизнеса в стратегическом пространстве, определенном двумя координатными осями. Со временем позиции стратегических бизнес-единиц в матрице BCG изменяются в соответствии с жизненным циклом успешного бизнеса, который начинается как «тяжелые дети», превращается в «звезду», потом становится «дойной коровой» и, наконец, «собакой». Исходя из этого компания должна проанализировать не только позицию стратегических бизнес-единиц в матрице «Темпы роста/Часть рынка», но и перспективы ее развития. Если траектория движения является неудовлетворительной, руководство компа-

нии должно предложить менеджеру переход к разработке новой стратегии. Опыт использования матрицы BCG показал ее полезность при определении стратегических конъюнктурных позиций и распределении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Опытные расчеты подтверждают целесообразность ее использования в крупных многоотраслевых компаниях, которые производят продукцию разного назначения и работают на многих рынках сбыта. Для ХК «АвтоКраЗ» актуальным является построение матрицы BCG относительно объемов продаж автомобилей КраЗ среди конкурентов КаМАЗ и МАЗ грузоподъемностью больше 10 тонн по Украине, потому что этот регион является достаточно прогнозируемым и компания владеет достаточным объемом информации относительно емкости рынка, состоянием конкуренции на нем, а также для оценки конъюнктурных соотношений (табл. 1).

Масштабом оценки отдельных типов автомобилей КраЗ (средние значения матрицы) являются: средний индекс темпов роста рынка – равняется единице; относительная доля рынка – средняя величина (медиана числового ряда) в диапазоне от минимального к максимальному значению. На основе анализа полученных результатов исследований, можно констатировать, что бортовые автомобили и спецтехника КраЗ находятся в квадранте «Тяжелые дети», седельные тягачи на 50% – в квадранте «Тяжелые дети», а на 50% – в квадранте «Звезды», тогда как шасси и самосвалы полностью находятся в квадранте «Звезды». Исходя из того, что емкость украинского рынка грузовых автомобилей грузоподъемностью больше 10 тонн выросла за период 2009 – 2011 гг. с 3144 ед. до 3551 ед., но имеет тенденцию к росту в будущем, можно сформировать следующую продуктовую стратегию относительно модельного ряда автомобилей КраЗ с точки зрения конкурентоспособности и формирования конъюнктуры стратегических конкурентных преимуществ.

1. Рыночная ниша бортовых автомобилей остается малоперспективной. Прогнозируемый объем реализации составляет до 10 автомобилей в год. Позиционирование в данном сегменте на уровне 5 – 6%.

2. В нише спецтехники доминирует КаМАЗ – больше 90% исследуемого рынка. КраЗ представлен в данном сегменте преимущественно автобетоносмеси-

Таблица 1

Оценка конъюнктуры рынка ХК „АвтоКраЗ” на рынке Украины [10]

Тип автомобиля	Объем реализации по годам, ед.		Доля рынка за 2010 г., %		Показатели		
	2009	2010	КраЗ	КаМАЗ	Темпы роста рынка	Доля рынка	Процент, %
Самосвалы	301	398	29,3	28,4	1,3	1,03	56,9
Шасси	76	194	25,2	13,6	2,6	1,85	27,7
Бортовые	6	15	5,7	69,4	2,5	0,08	2,2
Сидельные тягачи	32	66	7,5	14,6	2,1	0,51	9,4
Спецтехника	18	27	9,2	90,1	1,5	0,10	3,8
Всего	433	700					

телями и занимает в общем объеме указанного сегмента до 10%. В связи с высоким уровнем конкуренции необходимо дополнительное изучение рынка и позиционирование наиболее перспективных моделей автомобилей до 60 единиц спецтехники на год.

3. Рост объемов продажи седельных тягачей дает основания прогнозировать укрепление позиций холдинговой компании в данном сегменте, а также прогнозируется интенсификация маркетинговых усилий и снижение степени неопределенности.

4. Сегмент шасси является одним из самых перспективных направлений, которому следует уделять дополнительное внимание. Для постепенного вытеснения из этой ниши техники марки КаМАЗ и МАЗ нужно пересмотреть условия сотрудничества с машиностроительными заводами Украины, внедрить гибкую систему оплаты и скидок, максимально сократить сроки снабжения, предусмотреть возможность передачи техники на ответственное хранение. Увеличение и поддержка части на рынке. Можно спрогнозировать рост объемов реализации автомобилей КраЗ до 200 единиц на год, позиционирование в данном сегменте рынка на уровне 25%.

5. Сегмент самосвалов является наиболее конкурентоспособным. Активная политика в данном направлении способна существенно изменить ситуацию на рынке и достичь доминирования автомобилей КраЗ. Жесткий контроль за финансированием дпящегося роста, разработка новых перспективных моделей грузовиков, особое внимание отрасли строительства.

По результатам проведенных исследований в усовершенствовании нуждаются такие наиболее значимые показатели качества автомобилей КраЗ: надежность в эксплуатации, экологические и сервисные. Во время обоснования и реализации вариантов инновационного развития автомобильной продукции особое внимание следует уделить уровню качества сервисного обслуживания клиентов, наличия и отдаленности сервисных структур, кредитованию, организации сбыта, гарантийным срокам эксплуатации. Большинству ведущим компаниям-конкурентам уже удалось наладить серийный выпуск высококачественной продукции, то есть интенсивность конкуренции по качеству сильно снижается и происходит переход к иной плоскости. Конкуренция переходит на уровень дополнительного сервиса, принципиального изменения технологии производства и управления, популярности марки, наличия бренда, правильного выбора каналов распределения, нестандартного подхода к дизайну и дифференциации продукции.

ВЫВОДЫ

В результате последовательного внедрения отмеченных мероприятий происходит уценка конечной продукции, роста продаж, пополнения оборотных средств предприятия и появляются свободные ресурсы развития. Сосредоточение творческих усилий, инвестиционных ресурсов на совершенствовании качества позволит повысить интегральный показатель качества, наладить сбыт конкурентоспособной продукции и, в итоге,

замкнуть цикл развития. Исследования конъюнктуры целевого рынка грузовых автомобилей позволили обнаружить направления расширения модельного ряда автомобилей КраЗ, среди которых, по нашему мнению, наиболее перспективными являются следующие мероприятия [10]:

- ✦ создать новый продукт марки «КраЗ» класса меньшей грузоподъемности (5-10 т);
- ✦ создать тяжелый карьерный самосвал грузоподъемностью до 30 т;
- ✦ выпустить магистральные безкапотные автомобили-тягачи международного класса;
- ✦ усовершенствовать существующий набор спецтехники на базе шасси КраЗ;
- ✦ разработать специальную спортивную модель грузовика КраЗ с целью участия в популярном автомобильном ралли «Париж-Дакар».

Во время обоснования и реализации вариантов инвестиционно-инновационного развития продукции ХК «АвтоКраЗ» особое внимание следует уделить совершенствованию тех характеристик автомобилей КраЗ, которые уступают конкурентам [11, 12]. Возможным является разработка современной модели, которая бы сохранила свои традиционные преимущества (грузоподъемность, мощность двигателя, скорость) и владела преимуществами аналогов-конкурентов. Это позволило бы стабилизировать позиции предприятия на рынке и максимально удовлетворить интересы потребителей. Следует сосредоточить внимание на усилении собственных позиций среди конкурентов, которые производят продукцию типа «В», и на заграничных рынках тех стран, где в грузовиках КраЗ нуждаются в наибольшей степени. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Іванов Ю. Б.** Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
2. **Орлов П. А.** Теоретические аспекты оценки конкурентных преимуществ предприятия, связанных с эффектом масштаба и экономией за счет накопленного опыта / П. А. Орлов, О. Ю. Иванова // Бизнес Информ. – 2006. – № 1-2. – С. 25 – 31.
3. **Перерва П. Г.** Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства / П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова // Економіка розвитку. – 2011. – № 4(60). – С. 116 – 120.
4. **Перерва П. Г.** Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг / П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова // Менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. Т. 1. – С. 55 – 66.
5. **Портер М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
6. **Ткачова Н. П.** Методичні положення по оцінюванню і ранжуванню конкурентних переваг машинобудівних підприємств / Н. П. Ткачова // Бізнес Інформ. – 2011. – № 12. – С. 60 – 66.
7. **Смолін І.** Механізм адаптації корпоративних стратегічних дій / І. Смолін // Управління сучасним містом. – 2004. – № 4-6. – С. 194.

8. Попов В. М. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация : учебное пособие / В. М. Попов, Л. П. Кураков Л. П. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 418 с.

9. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.

10. Загорянська О. Л. Конкуреноспроможність та стратегічне планування бізнес-одиниць підприємства /

О. Л. Загорянська, Н. М. Литвин // Науковий вісник Кременчуцького університету економіки, інформаційних технологій і управління «Нові технології». – № 2(24), травень 2009 р. – Кременчук. – С. 99 – 105.

11. Офіційний сайт ВАТ «КамАЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kamaz.net>

12. Офіційний сайт ХК «АвтоКрАЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.autokraz.com.ua>

УДК 005.591.4:[658.15:621](043.3)

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

МОСКАЛЕНКО Н. О.

кандидат економічних наук

КІПА М. О.

Харків

Реалізація стратегії розвитку економіки України є неможливою без подолання кризи вітчизняного промислового виробництва. Зокрема, характерними ознаками кризи в промисловій сфері Харківського регіону є: спад виробництва в капіталомістких галузях, перевищення темпів зростання виробництва товарів сфери споживання над темпами випуску промислової продукції, перевага пасивних заходів над активними перетвореннями. Як наслідок, занепад промислових підприємств у галузях, які забезпечують підвалини інноваційно-технологічного розвитку. Виключна роль у формуванні інноваційної економіки належить підприємствам машинобудування, сучасний стан якої визначається як неконкуреноспроможний. Неefективність функціонування машинобудівних підприємств підтверджує невідповідність характеру процесів реструктуризації пріоритетам розвитку економіки. Тому існує нагальна та об'єктивна необхідність формування організаційно-методичного інструментарію супроводження процесів реструктуризації як механізму їх підтримки та моніторингу.

Машинобудівні підприємства на відміну від підприємств інших галузей промисловості мають ряд специфічних особливостей: відносно низький рівень рентабельності, який, в цілому по галузі, рідко перевищує 25%, високий рівень накладних витрат, високий рівень енергоємності і металоємності, тривалий виробничий цикл, як наслідок, тривалий період повернення інвестицій. Машинобудівне підприємство має відносно низький рівень фондівіддачі, високий рівень спеціалізації, потребу в дорогому високотехнологічному устаткуванні, потребу у висококваліфікованих інженерно-технічних кадрах і кадрах робочих спеціальностей. Крім того, машинобудівне підприємство має об'ємну і розгалужену соціальну інфраструктуру і незадовільний співвідношення площ,

що безпосередньо використовується в основному виробництві, і загальної площі, займаної підприємством.

Однією з причин невдалих спроб реструктуризації машинобудівних підприємств, на думку авторів, є недостатнє наукове обґрунтування та практичне вирішення цієї проблеми на Україні. Щоб виправити дану ситуацію потрібно: 1) визначити особливості реструктуризації в умовах активної трансформації ринкового середовища. Результати реструктуризації залежать від того, наскільки адекватно моделюється середовище, виконуються та досягають свого завершення заходи з реструктуризації. Їх результативність максимально залежить від того, наскільки точно описано навколишнє середовище з позиції його взаємодії з підприємством; 2) виявити методичні підходи для оцінки ефективності самої реструктуризації та управлінських дій по відношенню її виконання. Реструктуризація повинна мати чітку ціль, досягнення якої потрібно оцінювати на окремих етапах та в цілому; 3) розглянути наукову проблему відносно конкретного організаційного забезпечення реструктуризації підприємств. Єдиного шляху реструктуризації підприємств не існує.

Процеси реструктуризації в машинобудуванні переважно пов'язані з операціями з активами шляхом їх реорганізації, процесами технічного переоснащення та модернізації проводяться лише на тих підприємствах, які працюють на високоліквідних ринках. Це підприємства – експортери галузей енергетичного та залізнично-транспортного машинобудування. Майже не характерною для досліджуваного періоду часу є реструктуризація шляхом поділу, виділу, злиття підприємств. Автори поділяють думку авторів роботи [1], що прийняття рішення про трансформацію підприємства в напрямку розукрупнення або укрупнення оцінюються по ряду критеріїв, які і зумовляють напрям градієнта інтеграційних процесів у ході реструктуризації. До цих критеріїв належать: економічна ефективність, обумовлена градієнтом системного ефекту при зміні складу і структури підприємства щодо витрат на цю зміну з урахуванням трансакційних витрат; соціальна значимість бізнесу і очікування власників; чутливість, динамічність і адаптивність як функція масштабу бізнесу та розміру підприємства; керованість як функція розміру підприємства; сумісність або збереженість «рутини», внутрішніх тенденцій і традицій під-