

О. М. Рудаков,

к. е. н., ПВНЗ "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ

O. Rudakov,

candidate of Economics, the academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

FUNDAMENTALS OF STRATEGY OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES-
MANUFACTURERS OF PRODUCTS FOR THE RAILWAY INDUSTRY

Конкурентні позиції держави залежать від конкурентної позиції залізничної галузі, стан якої, в свою чергу, залежить від конкурентної позиції товаровиробників, серед яких промислові підприємства з випуску продукції для залізничної галузі. Звертаючи уваги на те, що залізнична галузь має стратегічне значення для держави, на особливості сучасних ринкових відносин та необхідність реформування залізничного транспорту, існує необхідність вивчення напрямків розвитку підприємств-виробників продукції для залізничної галузі, які забезпечать довготривалі суттєві переваги над іноземними конкурентами та дозволять отримати кошти на відтворення технологічної й технічної бази, на здійснення інноваційних розробок.

At the present stage of development of economy of Ukraine one of the main categories that defines the intensive development of knowledge-based industries and engineering, the development of the transport system and the international transport corridors especially in the face of accelerating globalization processes is competitiveness. The competitive position of the state depends on the competitive position of the railway industry, which, in turn, depends on the competitive position of producers, among which the industrial enterprises for the production of products for the railway industry. Drawing attention to the fact that the railway industry has strategical importance for the state, on features of the modern market economy and the need for reform of railway transport, there is a need to explore directions of development of the enterprises-manufacturers of products for the railway industry that will provide long-term significant advantages over foreign competitors. It will allow to obtain funds for the reproduction of technological and technical base for the implementation of innovative development.

Ключові слова: стратегія, залізнична галузь, конкурентоспроможність, розвиток підприємства, інноваційні розробки.

Key words: strategy, railway industry, competitiveness, enterprise development, innovative design.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі розвитку економіки України однією з основних категорій, яка визначає інтенсивний розвиток наукоємних галузей і машинобудування, розвиток транспортної системи та міжнародних транспортних коридорів, є конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність транспортної системи та залізничних МТК, в першу чергу залежить від стану рухомого складу, знос якого сьогодні складає майже 76 %. Покращення становища залежить від розробки дієвої концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної га-



Рис. 1. Елементи, що визначають конкурентну стратегію підприємства-виробника продукції для залізничної галузі

лузі, в основі якої повинні знаходитися потенційні інтелектуальні можливості робітників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні і методологічні основи конкурентоспроможності підприємств і стратегії її забезпечення розроблено в дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених: Г.Л. Азоєва, Л.Є. Воронкової, В.М. Горбатова, В.Л. Диканя, А.М. Золотарьова, Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко, І.П. Отенка, В.А. Павлової, М. Портера, Р.А. Фатхутдинова, В.Г. Шинкаренка, А.Ю. Юданова. У роботах цих авторів визначено понятійний апарат, принципи, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, розглянуті питання формуванням стратегії підприємства.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Однак треба зазначити, що авторами інноваційні перетворення на підприємствах більшою мірою розглядаються з позиції технічного або технологічного переоснащення, і недостатньо уваги приділяється значенню науки і освіти як основам інноваційного розвитку підприємств з метою забезпечення конкурентоспроможності.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка теоретичних і методологічних основ підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентні позиції держави залежать від конкурентної позиції залізничної галузі, стан якої, в свою чергу, залежить від конкурентної позиції товаровиробників, серед яких промислові підприємства з випуску продукції для залізничної галузі. Звертаючи уваги на те, що залізнична галузь має стратегічне значення для держави, існує необхідність вивчення напрямів розвитку підприємств-виробників продукції для залізничної галузі, які забезпечать довготривалі суттєві переваги над іноземними конкурентами та дозволять отримати кошти на відтворення технологічної й технічної бази, на здійснення інноваційних розробок діяльності. До таких напрямів відноситься стратегія підвищення рівня конкурентоспроможності.

На рисунку 1 визначені елементи, які визначають конкурентну стратегію підприємства-виробника продукції для залізничної галузі.

Для розв'язання проблеми виживання вітчизняних промислових підприємств з випуску продукції для залізничної галузі, на діяльність яких впливають глобалізаційні процеси, в роботі увагу приділяється стратегії підвищення конкурентоспроможності, що являє собою об'єднання корпоративної і конкурентної стратегії.

Необхідно звернути увагу на існування різних трактувань поняття "конкурентна стратегія" та "стратегія конкуренції", які використовуються як синоніми.

На думку М. Портера [1], конкурентну стратегію можна уявити у вигляді "колеса", де віссю є цілі фірми, а спицями — конкурентні наміри і напрями діяльності фірми, які повинні виходити з центру (ціль). Ним запропоновані базові конкурентні стратегії: стратегія

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій

Характеристики	Конкурентні стратегії		
	Низькі витрати	Диференціація	Фокусування
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Пропозиція товару, який відрізняється від товару конкурентів	Більш низькі витрати у ніші, пропозиція товару, що відповідає вимогам покупців
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надлишків	Широкий вибір товарів	Задоволення особливих потреб сегмента
Виробництво	Зниження витрат без втрати якості товару	Створення цінностей для покупців	Виробництво товару, який відповідає ніші
Маркетинг	Відокремлення характеристик товару, що ведуть до зниження витрат	Створення якостей товару, за які споживач охоче платитиме високу ціну	Узгодження унікальних можливостей із задоволенням вимог споживача
Підтримка стратегії	Нормальні ціни/висока якість	Оптимальні характеристики товару	Підтримка високого рівня обслуговування ніші

Джерело: [3].

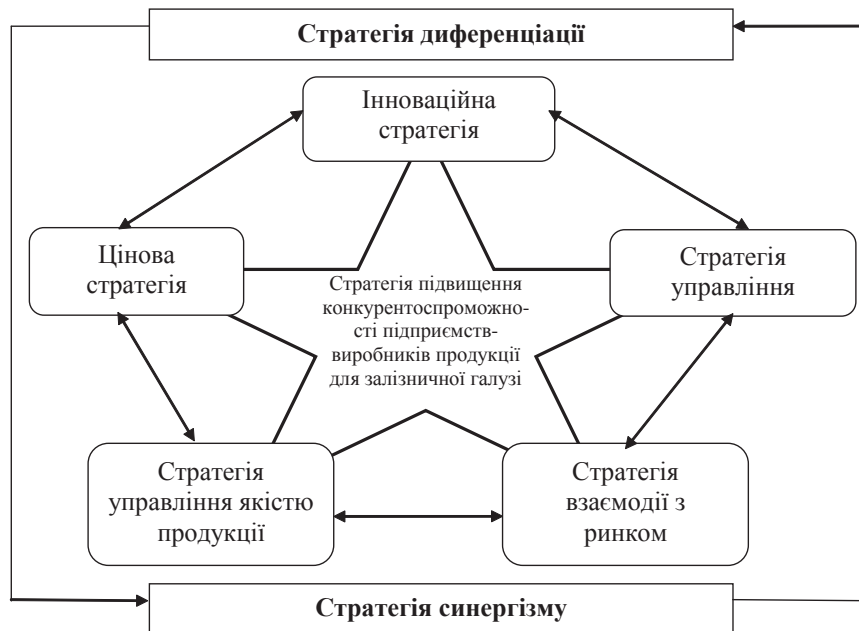


Рис. 2. Багатокутник стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі

низьких витрат, стратегія диференціації та стратегія фокусування, кожній з яких властиві свої характеристики (табл. 1).

Викликає зацікавленість поділ конкурентних стратегій на цінові, стратегії якості, стратегії можливостей і стратегії новизни, які розглядаються стосовно трьох складових: товар, технологія і ринок [2].

Метою цінових стратегій є обґрунтування перспективної позиції менеджменту відносно обсягів продажу товарів, технологій, що використовуються, і ринків. Основним критерієм цінових стратегій стає максимізація або економія грошових коштів. Стратегія якості націлена на оптимізацію співвідношення "ціна/якість" у товарному, технологічному і ринковому напрямках, що передбачають розширення асортиментного ряду, раціоналізацію робочих прийомів, удосконалення інструмента і оснащення, застосування прогресивних методів обслуговування.

Стратегія можливостей передбачає кооперацію в рамках транснаціональної корпорації, включення підприємства в систему взаємодії з ЄС. Мета стратегії новизни — впровадження радикальних змін у всі сфери діяльності, тобто розробка принципово нових, які не мають світових аналогів, товарів і технологій їх виготовлення, створення нових потреб, що раніше не існували, котрі забезпечили б лідерство на нових ринках. На макро- і макrorівнях процесу стратегічного управління Таряник О. М. [4] удосконалено класифікацію стратегій підприємства. Макrorівневі стратегії поділяються на: корпоративні; глобальні; стратегії ринкової поведінки. В складі мікрорівневих стратегій визначають стратегії відповідності життєвому циклу (галузі, підприємства, товару) і ролі стратегії (галузевих лідерів, активних послідовників, пасивних послідовників, слабких підприємств і підприємств у стані кризи).

Треба зазначити, що єдиної стратегії для всіх підприємств не існує, так як кожне підприємство особливе, внаслідок чого визначається індивідуальність і неповторність його стратегії. Вона залежить від ринкових позицій, наявного потенціалу, динаміки розвитку, конкурентоспроможності, основного виду діяльності підприємства. Але вчені звертають увагу на існування правил вироблення стратегії. Наприклад, Ансофф висуває наступні правила [3]:

— які використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства в даний час і в перспективі;

— за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем;

— за якими встановлюються відносини і процедури усередині підприємства;

— за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність.

Вибір стратегії визначається ситуацією, яка склалася на ринку, та ресурсами, які має підприємство для реалізації стратегії. При цьому виділяють п'ять ситуацій у галузі:

— конкуренція в нових швидкозростаючих галузях;

— конкуренція в галузях, що знаходяться в стадії зрілості;

— конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації чи спаду;

— конкуренція в роздрібних галузях;

— конкуренція на міжнародних ринках.

У залежності від конкурентної ситуації підприємство може знаходитися в одному з трьох станів: підприємства — лідери ринку; підприємства, що знаходяться на других ролях; слабкі чи постраждалі від кризи підприємства.

У кожному напрямку діяльності підприємству слід створити вирішальну довготривалу й захищену систему конкурентних переваг, шляхами досягнення якої може бути:

— виробництво високоякісної продукції;

— відмінне обслуговування клієнтури;

— застосування більш низьких цін;

— власна технологія;

— розробка і впровадження нового продукту.

Аналіз діяльності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі, свідчить, що найбільш прийнятними типами стратегій підвищення їх конкурентоспроможності є: стратегія диференціації й стратегія синергізму.

Погляди вчених на можливість одночасного застосування декількох видів стратегій різняться. Так, М. Портер [1] наголошує на концентрації зусиль тільки на одній альтернативній стратегії. Такої ж думки дотримується В. Павлова, яка зазначає "...ринкові суб'єкти повинні зосередитися тільки на одній базовій стратегії, оскільки спроба використати всі стратегії одночасно

призводить до стратегічних помилок..." [4]. У протилежність існує погляд Г. Азоева [4], який визнає сумісництво різних стратегій конкуренції одним підприємством.

На думку автора, стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі являє собою систему стратегій (рис. 2), яка поєднує інноваційну стратегію, цінову стратегію, стратегію управління персоналом, стратегію управління якістю продукції, стратегію взаємодії з ринком. Ці стратегії знаходяться в основі базових конкурентних стратегій: диференціації і синергізму.

Цінова стратегія — розробляється виходячи з особливостей товару, можливостей зміни цін та умов виробництва, ситуації на ринку, співвідношення попиту і пропозиції.

У теорії стратегії визначено, що підприємство може обрати пасивну чи активну цінову стратегію, прямуючи за "лідером у цінах" або розвиваючи стратегію, яка враховує, передусім, його власні інтереси. При цьому вибір стратегії залежить і від того, чи пропонує підприємство на ринку нову, модифіковану чи традиційну продукцію.

У разі випуску нового товару підприємство може обрати наступні цінові стратегії:

- стратегія "зняття вершків" — з появою на ринку нового товару, встановлюється максимально висока ціна в розрахунку на споживача, який цей товар може придбати. Зниження ціни відбувається тільки тоді, коли спадає перша хвиля попиту;

- стратегія проникнення на ринок — підприємство, з метою залучення більшої кількості споживачів, встановлює більш низьку ціну продукції ніж у конкурентів, що дає можливість залучити максимальну кількість споживачів та завоювати ринок;

- стратегія психологічної ціни — основана на встановленні такої ціни, яка враховує психологію споживачів, особливості їх ціносприйняття;

- стратегія слідування за лідером в галузі чи на ринку, яка передбачає, що ціна на товар встановлюється виходячи з ціни, яка пропонується головним конкурентом;

- стратегія встановлення престижної ціни передбачає використання високих цін на вироби дуже високої якості, які мають унікальні властивості.

Стратегія управління персоналом передбачає комплекс заходів направлених на:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;

- формування кадрової стратегії, політики та "кар'єрних стратегій";

- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;

- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки праці;

- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;

- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем.

Стратегія управління якістю продукції — комплекс дій, які направлені на визначення і реалізацію технічних, економічних, соціальних, організаційних, правових заходів, що спонукають виробляти продукцію, що найбільш ефективно задовольняє найвищу економічно обґрунтовану потребу.

Стратегія взаємодії з ринком — згідно з нею основна мета підприємства — відстеження змін у потребах споживачів і негайне їх задоволення, що стає сильною конкурентною перевагою. Застосування цієї стратегії сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в очах споживачів.

Інноваційна стратегія — зосередження зусиль підприємства на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу та інше.

ВИСНОВОК

Після розгляду складників стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі, необхідно визначити загальну послідовність її формування:

- вивчення макроекономічних тенденцій розвитку залізничної галузі, виокремлення пріоритетних напрямів, визначення основних проблем на шляху здійснення;

- визначення ролі підприємств-виробників продукції для залізничної галузі в забезпеченні вирішення її основних проблем;

- вивчення діяльності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі (проведення ретроспективного аналізу, аналізу фактичного стану та прогнозу діяльності) та її розподіл на стратегічно важливі, однорідні за ознаками напрями;

- дослідження потенціалу конкурентних переваг через базові стратегії конкуренції диференціації та синергізму;

- на підставі аналізу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств і визначення оптимального набору стратегічних напрямів;

- реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі;

- оцінка та корегування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників продукції для залізничної галузі.

Література:

1. Портер Майкл Э. Конкуренция / М. Портер / Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2012. — 608 с.
2. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / [В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, О.М. Ястремська та ін.] / Под ред. В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська. — Х.: ХНЕУ, 2014. — 451 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 2012. — 519 с.
4. Азоев Г.А. Конкурентные преимущества фирмы / Г.А. Азоев, А.П. Челенков. — М.: ОАО "Типография "Новости", 2013. — 256 с.

References:

1. Porter, M. E. (2012), Konkurencija [Competition], Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russia.
2. Ponomarenko, V. S. Zolotarov, A. M. and Yastrem'ska, O. M. (2014), Stratehichne upravlinnia orhanizatsijnymu peretvorennyam na promyslovykh pidpryemstvakh [Strategic management of organizational transformation in industry] / [and others], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
3. Ansoff, I. (2012), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia.
4. Azoev, G. L. and Chelenkov, A. P. (2013), Konkurentnye preimushhestva firmy [Competitive advantages of the firm], ОАО "Tipografija "Novosti", Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2015 р.