

УДК: 658.01.4.001.8:621

А. В. Череп,  
д.е.н., професор  
Ю. М. Краснокутська,  
аспірант, Запорізький національний університет

## НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

*Удосконалено науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції за рахунок споживчих та економічних параметрів. Це надасть можливість підприємствам машинобудування при формуванні інноваційної стратегії врахувати рівень конкурентоспроможності та залежність ціни продажу з метою забезпечення подальшого ефективного розвитку.*

**Ключові слова:** стратегія підприємства, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, інноваційна продукція.

*It is improved scientifically methodical going near the estimation of competitiveness of innovative products due to consumer and economic parameters. It will give possibility the enterprises of engineer at forming of innovative strategy to take into account the level of competitiveness and dependence of cost of sale with the purpose of providing of subsequent effective development.*

**Keywords:** strategy of enterprise, innovative development, competitiveness, innovative products.

**Вступ.** В умовах кризи найбільш актуальною стає для підприємств проблема розробки цілісної стратегії їх розвитку, що дозволяє перейти від епізодичних заходів до створення стабільного механізму їх діяльності. Вирішення цієї задачі можливе у рамках побудови системи стратегічного управління на принципах інноваційного спрямування.

Основними інструментами, що сприяють розвитку підприємства і впливають на його конкурентоспроможність, є визначальна зміна чинників виробництва: виробничих потужностей; кваліфікації персоналу та ін. Показники, що визначають ефективність інновацій підприємства характеризують джерела його конкурентних переваг, від величини яких багато в чому залежить місце високотехнологічного підприємства на ринку.

**Постановка завдання.** Необхідність удосконалення науково-методичного підходу до формування стратегії машинобудівних підприємств за допомогою оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції.

**Результати.** Потреба в зміні конкурентних стратегій підприємства обумовлюється, як правило, неспівпаданням об'єктивно можливої стратегії і стратегії, що використовується підприємством за даним видом діяльності на практиці, що викликає необхідність проведення реінжинірингу для цього виду діяльності. Крім того, характер необхідної конкурентної стратегії багато в чому визначає вибір бізнес-процесів для реінжинірингу і задає цільові установки для реорганізованих бізнес-процесів.

Одним з найважливіших завдань, що стоять перед українськими підприємствами в умовах світової економічної кризи при розробці їх конкурентних стратегій, є підвищення конкурентоспроможності продукції. Проте, незважаючи на свою практичну значущість, проблема управління конкурентоспроможністю продукції підприємства з метою зниження ризиків його діяльності при розробці і реалізації конкурентних стратегій ще не вирішена навіть в теоретичному плані.

На наш погляд, розвиток методичного апарату оцінки управління конкурентоспроможністю продукції підприємства в сучасних умовах повинно здійснюватися, в першу чергу, шляхом вдосконалення методів її контролю і прогнозування. Заходи, що забезпечують зростання конкурентоспроможності продукції мають бути взаємоз'язані між собою по цілях, умовах і ресурсах. Це викликає необхідність обліку перерахованих параметрів з метою аналізу стратегічного курсу конкурентоспроможності продукції і оперативного (тактичного) коригування будь-яких її відхилень.

В основі оцінки конкурентоспроможності продукції повинно лежати дослідження вимог ринку, на якому вона проходить перевірку на відповідність конкретним потребам покупців. Основною для оцінки конкурентоспроможності продукції є вивчення ринкових умов і вимог покупців. В результаті їх аналізу формується перелік параметрів, що беруть участь в оцінці. При аналізі повинні використовуватися ті ж критерії, якими оперує і споживач, вибираючи продукцію. За групами параметрів проводиться порівняння для з'ясування, наскільки параметри продукції близькі до відповідних параметрів потреби. Основною особливістю оцінки конкурентоспроможності в умовах кризи є різке посилення впливу економічних параметрів продукції у зв'язку із скороченням платоспроможного попиту.

Вибір бази порівняння виробленої підприємством і потрібній ринком продукції включає:

- встановлення мети оцінки конкурентоспроможності продукції і вибір ринків її збуту (сегментів ринку);
- аналіз стану ринку, об'ємів, структури і чинників попиту, перспектив їх зміни на період оцінки конкурентоспроможності продукції;
- вибір номенклатури і встановлення величин параметрів потреби покупців в оцінюваній продукції.

На основі вивчення потреб потенційних покупців визначаються використовувані при аналізі рівня конкурентоспроможності номенклатура параметрів її оцінки, їх величини, потрібні споживачеві, і ваговитість кожного в їх загальному наборі. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства здійснюється шляхом порівняння її з аналогами, виробленими конкурентами, або із зразком, який моделює потребу з метою порівняння його параметрів з параметрами оцінюваної продукції.

На основі отриманої сукупності одиничних параметрів і атрибутів доцільно проводити оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства диференціальним методом, використовуючи наступний підхід до її розрахунку:

$$P_{kc} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot K_{ci}}{K_{en}} \quad (1)$$

де  $P_{kc}$  – рівень конкурентоспроможності продукції підприємства;

$k_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го параметру якості продукції,  $\sum_{i=1}^n k_i = 1$ ;

$K_{ci}$  – параметричний коефіцієнт споживчих параметрів продукції;

$K_{en}$  – параметричний коефіцієнт економічних параметрів продукції.

$$K_{ci} = c_{ni} / c_{n\phi_i} \quad (2)$$

$$K_{en} = e / e\phi \quad (3)$$

де  $c_{ni}$  – значення  $i$ -го параметра у даній продукції;

$c_{n\phi_i}$  – значення  $i$ -го параметра у товару-аналога (еталону);

$e$  – значення сукупних витрат (економічних параметрів) даного товару;

$e\phi$  – те ж у товару-аналога [184, с. 71].

Підприємство ПАТ "ЗАЗ" - найбільший український виробник автомобілів та єдине в Україні підприємство, з повним циклом виробництва легкових автомобілів, що включає технології штампування, зварювання, фарбування, спорядження кузова та складання автомобіля.

У 2011 року на ПАТ "ЗАЗ" було зроблено 60 862 автомобілі: ЗАЗ - 7, ВАЗ - 2 342, CHANCE - 24 086, Sens - 8 394, Lanos - 10 850, Ланос - фургон - 910, ЗАЗ Forza - 4 318, А13 - 5 882, Chevrolet - 524, KIA - 2 957, TATA - 292, автобус – 300, тобто зростання обсягів виробництва у натуральних показниках порівняно з 2010 р. склав 33,86% (у 2010 р. було вироблено 45 465 автомобілів), Експорт склав 30 590 автомобілів, зростання виробництва продукції у натуральних показниках на експорт у 2011 р. порівняно з 2010 р. 40,85% (у 2010 р. експорт склав 21 717 авто).

Дослідимо конкурентоспроможність інноваційної продукції підприємства. Розрахуємо на основі даних таблиці 1 коефіцієнт конкурентоспроможності інноваційної продукції ЗАЗ Vida та ЗАЗ Forza, яка планується до виробництва у 2012 р.

За даними конструкторського і технологічного бюро підприємства ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» серед технічних характеристик найбільш вагомим для споживача є потужність та об'єм двигуна. Дані табл. 1 показують, що найбільшими значимими для споживачів автомобілів ЗАЗ Vida, ЗАЗ Forza і ЗАЗ Lanos є також технічні характеристики. Для споживачів важливими також є і економічні характеристики, зокрема ціна авто.

**Таблиця 1.**  
**Економічні та технічні характеристики продукції підприємства**  
**ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», яка вироблена на основі інноваційних ідей у 2011 р.**

Марка автомобіля		Об'єм двигуна, л	Потужність двигуна, к.с.	КПП	Гідроідемпіювач	Аудіопідготовка: 4 динаміки	Електросклопідймати: передні	Тахометр	Центральний замок	Кондиціонер	Протитуманні фари	ГБО	Підігрів зовнішніх дзеркал	Декоративні ковпаки коліс	Розмір шин	Об'єм паливного бака (л)	Ціна, грн.
<b>ЗАЗ Lanos (еталон)</b>																	
TA48WP	SX	1,4	101	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	48	98000
<b>ЗАЗ Vida</b>																	
SF69Y0-10	Base	1,5	84	5	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	14	45	90880
SF69Y0-11	LS	1,5	84	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	14	45	98240
SA6970-12	LT	1,4	94	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	45	117280
SF48Y0	LS	1,5	84	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	14	45	95360
SA4870	LT	1,4	94	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	45	116960
<b>ЗАЗ Forza</b>																	
AF685411	Basic Plus	1,5	109	5	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	15	50	80620
AF685420	Comfort	1,5	109	5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	15	50	84620
AF685430	Luxury	1,5	109	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	50	88620
AF485411	Basic Plus	1,5	109	5	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	15	50	82620
AF485420	Comfort	1,5	109	5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	15	50	86620
AF485430	Luxury	1,5	109	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	50	90620
Коефіцієнти вагомості		0,15	0,35	0,1	0,1	0,01	0,01	0,01	0,05	0,1	0,05	0,1	0,01	0,01	0,01	0,06	

\* позначення: 1 – наявність даного технічного параметру, 0 – його відсутність.

Зведемо результати розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності інноваційної продукції підприємства ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» у таблицю 2. Дані таблиці 2 показують, що конкурентоспроможними є марки автомобілів ЗАЗ Vida: SF69Y0-11 (LS) і SF48Y0 (LS), у яких рівень конкурентоспроможності більше за 1. Технічні характеристики автомобіля ЗАЗ Forza значно вище ніж автомобілів еталонного зразка, тому весь автомобільний ряд даної марки є конкурентоспроможним.

**Таблиця 2.**  
**Результати розрахунку коефіцієнтів споживчих і економічних параметрів та рівня конкурентоспроможності продукції ЗАЗ Vida та ЗАЗ Forza у порівнянні із ЗАЗ Lanos**

№ п/п	Марка автомобіля	Технічні параметри	Економічні параметри	Рівень конкурентоспроможності
ЗАЗ Vida				
1	SF69Y0-10 (Base)	0,9038	0,9273	0,9746
2	SF69Y0-11 (LS)	1,0838	1,0024	1,0812
3	SA6970-12 (LT)	1,0935	1,1967	0,9138
4	SF48Y0 (LS)	1,0838	0,9731	1,1138
5	SA4870 (LT)	1,0935	1,1935	0,9163

ЗА3 Forza				
6	AF685411 (Basic Plus)	1,0075	0,8227	1,22
7	AF685420 (Comfort)	1,0675	0,8635	1,24
8	AF685430 (Luxury)	1,0675	0,9043	1,18
9	AF485411 (Basic Plus)	1,0075	0,8431	1,2
10	AF485420 (Comfort)	1,0675	0,8839	1,21
11	AF485430 (Luxury)	1,0675	0,9247	1,15

При прогнозуванні розвитку підприємства в умовах кризи не менш важливу роль грає аналіз рівня задоволення попиту на створювану їм продукцію. Показник рівня задоволення попиту дозволяє оцінити, наскільки підприємство забезпечує потреби покупців своєю продукцією.

Оцінка фактичної конкурентоспроможності продукції може бути зроблена за результатами її продажів на ринку. В якості кількісної міри конкурентоспроможності виробу  $K_{kc}$  пропонується використовувати коефіцієнт, чисельно рівний відношенню середньої вартості продажів даного зразка до середньої вартості продажів еталонного зразка:

$$K_{kc} = \frac{\Pi_{ip} \times V_{ip}}{\Pi_{et} \times V_{et}} \quad (4)$$

де  $\Pi_{ip}$  – середня ціна продажу інноваційної продукції;

$V_{ip}$  – обсяг проданої інноваційної продукції;

$\Pi_{et}$  – середня ціна продажу еталонної продукції;

$V_{et}$  – обсяг проданої еталонної продукції.

За допомогою формули (4) розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності інноваційної продукції ЗА3 Forza за 2011 р. на основі даних табл. 1.

$$K_{kc} = (83965,99 \cdot 4318) / (78227,05 \cdot 10850) = 0,43.$$

Отриманий коефіцієнт конкурентоспроможності інноваційної продукції ЗА3 Forza за 2011 р., який значно нижчий за 1, показує, що з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення прибутковості діяльності ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» доцільно збільшувати обсяги конкурентоспроможної продукції ЗА3 Vida і ЗА3 Forza, в яких рівень конкурентоспроможності вищий за 1.

При аналізі і прогнозуванні розвитку підприємства повинні враховуватися не лише ринкові умови діяльності, але і його внутрішні ресурси. Під час кризи принцип відповідності прогнозів розвитку підприємства його внутрішнім ресурсам має особливу значущість. Аналіз і прогнозування можливих обсягів виробництва і реалізації продукції, випуск якої реальний з точки зору технічних, виробничих, кадрових і інших можливостей є надзвичайно важливими підприємства.

**Висновок.** Погіршення економічного стану вітчизняних підприємств, викликане світовою фінансовою кризою, сприяло виникненню дисбалансу між обсягом виробництва, робочою силою і фінансовими ресурсами. Скорочення платоспроможного попиту, згортання програм кредитування і інші причини привели до затоварювання продукції на складах і зниження обсягу виробництва. У таких умовах найважливішим завданням, що стоїть перед багатьма підприємствами, є їх збереження як господарюючих суб'єктів. Першочерговий напрям її рішення - прогнозування діяльності підприємства з урахуванням результатів аналізу макроекономічних умов, що постійно змінюються, і сильної дії зовнішніх ринкових сил з метою перебудови виробництва в напрямках, що диктуються ринком.

З цією метою нами удосконалено методичний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції на основі параметричних характеристик споживчих і економічних параметрів та еластичності попиту, що дозволяє підприємствам машинобудування при формуванні стратегій свого розвитку враховувати кількісну міру конкурентоспроможності та залежності ціни продажу від обсягу продажів з метою забезпечення постійного розвитку на основі інноваційного спрямування.

#### Список використаних джерел:

1. Бузько І.Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства : Монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Голубенко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – 176 с.
2. Гаман М.В. Державне регулювання інноваційного розвитку України: Моногр. / М.В. Гаман. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 386 с.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер ; Пер. з англ. В.С. Гуля. – К. : Україна, 1994. – 319с.
4. Лапин Н.И. Системно-деятельностная концепция исследования нововведений // Диалектика и системный анализ / Лапин Н.И. ; Отв. ред. Д.М. Гвишиани. – М., 1986. – С. 16-21.
5. Стратегия развития российских предприятий в современный период: теория и методология / М.А. Батковский, И.В. Булава, К.Н. Мингалиев [и др.]. – М. : МЭСИ, 2009. – 405 с.
6. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – 2010. – Вип. 17. – (Серія : Економічні науки).

Стаття надійшла до редакції 14.06.2012 р.