

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Анотація. У статті розглянуто сутність поняття «конкурентна стратегія», його взаємозв'язок зі складовими потенціалу суб'єкта господарювання, виділено дві групи стратегій. Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності інноваційної продукції машинобудівних підприємств диференціальним методом на основі споживчих та економічних параметрів з урахуванням еластичності попиту. З метою забезпечення постійного розвитку визначено кількісну міру конкурентоспроможності та залежність ціни від обсягу продажів на основі інноваційного спрямування при формуванні стратегій.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, інновації, інноваційна продукція, інноваційний потенціал, інноваційна активність, інноваційна діяльність, інвестиції, основний капітал.

Annotation. The article deals with the essence of the «competitive business strategy» concept, its relationship with the components of the entity's potential. Two groups of strategies have been identified. Assessment of mechanical engineering enterprises' innovative products competitiveness level by differential method has been studied and performed based on consumer and economic parameters, taking into account elasticity of demand. In order to ensure continuous development, the quantitative measure of competitiveness, correlation between price and sales on the basis of innovativeness when forming strategies have been defined.

Key words: strategy, competitiveness, innovation, innovative products, innovative potential, innovative activity, innovation, investments, fixed capital.

Постановка проблеми. Нестабільність економічного стану сучасних підприємств сприяла виникненню дисбалансу між обсягом виробництва, робочою силою і фінансовими ресурсами. Скорочення платоспроможного попиту, програм кредитування призвело до перенасичення продукції на складах і зниження обсягів виробництва. За таких умов найважливішим завданням, що стоїть перед багатьма підприємствами, є їх збереження як господарюючих суб'єктів. Першочерговий напрям його вирішення – прогнозування діяльності підприємств з урахуванням результатів аналізу макроекономічних умов, що постійно змінюються, і сильної дії зовнішніх ринкових сил з метою перебудови виробництва за вимогами, що диктуються ринком. Підприємство, встановлює лише найбільш загальні завдання, на вирішення яких воно зорієнтовано, і тому є значною мірою якісною категорією. При цьому вона є основою для формулювання конкретизованих цілей шляхом її розбиття на цілі нижчого рівня. Основними серед них є максимізація прибутку і забезпечення конкурентних переваг у стратегічній перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Формування стратегії передусім є об'єктом наукових досліджень в економіці. Вагомий внесок у вивчення цього питання зробили українські науковці О. Амоша, І. Ансофф, К. Багриновский, І. Бузько, М. Гаман, П. Друкер, А. Наливайко, І. Крылова, Н. Моисеева та ін.

Незважаючи на значну кількість досліджень зазначеної проблеми, досі існують суперечності з

питань теоретичного визначення змісту та методичних засад формування стратегій.

Постановка завдання. У працях вищезазначених авторів висвітлюються лише окремі аспекти формування стратегій підприємств, а також питання впровадження стратегій на підприємствах машинобудування в умовах ринкових відносин економіки України. Проте, слід зазначити, що в науковій літературі ще недостатньо розробленими є питання щодо формування стратегії на основі інноваційного спрямування та не досліджено її впливу на фінансові результати з використанням сучасних методів управління ефективністю діяльності підприємств машинобудування. Проблеми формування конкурентної стратегії на основі інноваційного спрямування є недостатньо вивченими в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентні стратегії підприємства визначають принципи і правила його поведінки на ринку. В основному ці стратегії можна розділити на дві групи:

- 1) продаж товарів і послуг за цінами вище ринкових за рахунок надання споживачам набору споживчих властивостей підвищеної якості;
- 2) відповідно продаж за цінами нижче за ринкові за рахунок застосування ресурсозберігаючої технології і фокусування на окремих найбільш важливих споживчих якостях.

У практиці підприємств склалися різні комбінації перелічених груп стратегій:

- стратегія лідерства по витратах (лідерство в ціновій конкуренції);

- стратегія широкої диференціації (лідерство в асортиментній конкуренції);
- стратегія оптимальних витрат (широка диференціація при збереженні прийнятного рівня витрат);
- сфокусовані стратегії низьких витрат або диференціації (спеціалізація на окремих сегментах діяльності).

Стратегія лідерства по витратах припускає реалізацію стратегії цінової конкуренції, тобто залучення великого числа покупців на ринок за рахунок нижчих цін, ніж у конкурентів. Природньо, що головним в реалізації цієї стратегії є зниження повних витрат виробництва товарів і надання послуг. Продаж товарів і послуг на ринку за цінами трохи нижче ринкових все одно забезпечує отримання додаткового прибутку. Для реалізації цієї стратегії характерна орієнтація на весь ринок без виділення окремих сегментів. Головним є зниження витрат по всьому ланцюгу створення вартості, відмова від високовитратних операцій з можливою передачею таких операцій стороннім організаціям, застосування ресурсозберігаючих технологій. При цьому досягається економія на великих масштабах виробництва з урахуванням набутого досвіду роботи персоналу в цій галузі (використання «кривої навчання і досвіду»)[1].

Потреба в зміні конкурентних стратегій підприємства обумовлена розбіжністю об'єктивно можливої і використовуваної стратегій підприємства по певному виду 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.

Розробка конкурентної стратегії в частині ідентифікації необхідності реінжинірингу окремих бізнес-процесів передбачає наявність таких етапів:

- 1) виділення і ранжирування бізнес-процесів, що реорганізуються та забезпечують досягнення цілей;
- 2) деталізації системи цілей реалізації видів діяльності;
- 3) деталізації системи критеріїв і показників, що оцінюють ефективність досягнення цілей.

Вивчення кон'юнктури ринку базується на аналізі показників, що характеризують виробництво і споживання. Сформульовану на попередньому етапі стратегічного аналізу конкурентну стратегію можна конкретизувати у вигляді багатьох бізнес-процесів і вимог до методів їх організації. Вимоги загального характеру необхідно деталізувати стосовно конкретних видів діяльності в частині уточнення цілей, критеріїв їх досягнення, показників оцінки критеріїв. При цьому мають бути відібрані ключові бізнес-процеси, реінжині-

ринг яких забезпечує ефективне застосування обраної конкурентної стратегії.

Тому головна умова вирішення цього завдання - це уточнення системи показників, що дозволяють отримати кількісну і якісну характеристики основних закономірностей розвитку попиту і товарної пропозиції, а також виявити чинники формування ринкової кон'юнктури. Добре відомо, що в кожен цей момент часу ринок має кількісну і якісну визначеність, тобто його об'єм виражається у вартісних і натуральних показниках продуктів, що продаються і купуються. Можливий об'єм реалізації підприємством продукції при цьому рівні і співвідношенні різних цін характеризує місткість ринку. Вона визначається розмірами попиту і величиною товарної пропозиції. Слід розрізняти два рівні місткості ринку: потенційний і реальний (поточний). Потенційна місткість ринку визначається особистими і громадськими потребами, вона відбиває адекватний їм обсяг реалізації продукції. Місткість ринку, що складається насправді, як правило, не відповідає його потенційній місткості[2].

Існує декілька методів визначення величини потенційної місткості ринку. Вибір методу її оцінки залежить від методики сегментації, розміру підприємства, номенклатури і обсягів виробництва продукції, доступних джерел інформації. Поточна місткість ринку визначається з використанням статистичних даних по фактичній реалізації продукції на конкретному ринку з наступним прогнозуванням отриманих даних. Основними показниками, що дозволяють кількісно оцінити здатність підприємства виробляти продукцію, що задовольняє перерахованим складовим попиту і поведінки споживачів, є конкурентоспроможність продукції і рівень задоволення попиту на неї. Під рівнем конкурентоспроможності продукції розуміється міра задоволення конкретної потреби в порівнянні з кращими аналогами, представленими на цьому ринку. Конкурентоспроможність продукції визначається в порівнянні з продукцією однієї групи якості, і вона виражається відносними показниками, що відбивають відмінність продукції, що цікавить, від аналогів за техніко-економічними параметрами та її здатність оптимально задовольняти певні потреби покупців.

В основі оцінки конкурентоспроможності продукції має лежати дослідження вимог ринку, на якому вона проходить перевірку на відповідність конкретним потребам покупців. Основою для оцінки конкурентоспроможності продукції є вивчення ринкових умов і вимог покупців. У результаті їх аналізу формується перелік параметрів, що беруть участь в оцінці. При аналізі мають використовуватися ті ж критерії, якими оперує і споживач, вибираючи продукцію. По групах 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 зі скороченням платоспроможного попиту.

Вибір бази порівняння продукції, що виробляє підприємство і продукції, яка потрібна ринку, включає:

- встановлення мети оцінки конкурентоспроможності продукції і вибір ринків її збуту (сегментів ринку);

- аналіз стану ринку, обсягів, 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, вироблюваними конкурентами, або із зразком, який моделює потребу з метою порівняння його параметрів з параметрами оцінюваної продукції [3]. В умовах кризи найбільш прийнятними, на наш погляд, є такі методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства:

- диференціальний метод, який заснований на використанні одиничних параметрів конкурентоспроможності. При цьому встановлюється, чи відповідає продукція підприємства необхідному рівню параметрів в цілому; якщо не відповідає, то по яких параметрах, які з них найсильніше відрізняються від базових. Цей метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності продукції, тобто наявність у неї недоліків або переваг порівнянно з аналогом (зразком). З його допомогою важко розробляти варіанти модернізації продукції, оскільки для цього необхідно знати ваговитість кожного параметра конкурентоспроможності з точки зору його впливу на переваги споживачів.

- комплексний метод, заснований на застосуванні системи групових, узагальнених, інтегральних параметрів. При цьому здійснюється підрахунок показників по групах параметрів і розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності продукції. Він відбиває відмінність між порівнюваною продукцією в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця з їх придбання і використання.

- змішаний метод, заснований на спільному застосуванні одиничних і інтегральних показників. При цьому частина одиничних параметрів об'єднується в атрибути і для кожного атрибуту визначається відповідний комплексний груповий показник. Окремі, найбільш важливі, параметри

використовуються при подальшому аналізі як одиничні показники.

На основі отриманої сукупності одиничних параметрів доцільно проводити оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства диференціальним методом, використовуючи такий підхід до її розрахунку [4]:

$$K_{\text{КС}} = \frac{\sum_{i=1}^m k_i \cdot K_{\text{е}}}{K_{\text{а}}} \quad (1)$$

де $K_{\text{КС}}$ — рівень конкурентоспроможності продукції підприємства;

k_i — ваговий коефіцієнт i -го параметру якості продукції, ;

$K_{\text{сі}}$ — параметричний коефіцієнт споживчих параметрів продукції;

$K_{\text{еп}}$ — параметричний коефіцієнт економічних параметрів продукції.

$$K_{\text{сі}} = c n_i / c n'_i \quad (2)$$

$$K_{\text{еп}} = v / v' \quad (3)$$

де $c n_i$ — значення i -го параметра у даної продукції;

$c n'_i$ — значення i -го параметра у товару-аналога (еталону);

v — значення сукупних витрат (економічних параметрів) даного товару;

v' — те ж у товару-аналога.

При прогнозуванні розвитку підприємства в умовах кризи не менш важливу роль відіграє аналіз рівня задоволення попиту на створювану ним 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 $K_{\text{КС}}$ пропонується використовувати коефіцієнт, чисельно рівний відношенню середньої вартості продажів даного зразка до середньої вартості продажів еталонного зразка [4]:

$$K_{\text{КС}} = \frac{\bar{U}_{\text{нп}} \times \bar{V}_{\text{нп}}}{\bar{U}_{\text{ет}} \times \bar{V}_{\text{ет}}} \quad (4)$$

де — середня ціна продажу інноваційної продукції;

— обсяг проданої інноваційної продукції;

— середня ціна продажу еталонної продукції;

— обсяг проданої еталонної продукції.

Важливо, щоб при розрахунку конкурентоспроможності враховувалася еластичність попиту. Еластичність попиту дозволяє оцінити міру реакції величини попиту досліджуваної продукції залежно від зміни ціни на неї. При цьому формуються додатні для практичного використання якісні оцінки і кількісні показники еластичності.

Початковою інформацією для визначення рівня еластичності попиту є об'єм і ціна постачань конкретної продукції кожного виробника, присутнього на цьому ринку. Методика визначення цінової еластичності заснована на наявності принципової залежності зміни попиту на продукцію підприємства від зміни її ціни через розрахунок середньозважених обсягів і цін реалізації цієї продукції на конкретному ринку [4]:

$$\varepsilon_{pi} = - \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{V_i \times U_i}{\sum_{i=1}^n U_i} \right)}{\sum_{i=1}^n \left(\frac{U_i - \sum_{i=1}^n V_i \times U_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \right)}, \quad (5)$$

де V_i — обсяг інноваційної продукції i -го виду;

U_i — ціна інноваційної продукції i -го виду;

n — кількість інноваційної продукції.

Оцінка еластичності попиту використовується не лише для аналізу попередньої діяльності підприємства, але і для прогнозування цін на продукцію, що випускається ним. Аналіз еластичності попиту від ціни у поєднанні з оцінкою витрат виробництва і реалізації продукції дозволяє зробити принципові висновки про зміну суми прибутку, отримуваної при різних рівнях ціни, витрат і обсягу випуску продукції. Так, навіть при одиничній ціновій еластичності попиту збільшення випуску продукції може дозволити понизити витрати, збільшити прибуток та розширити вплив підприємства на ринку.

Висновки з проведеного дослідження. 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 цього завдання можливе у рамках побудови системи стратегічного управління на принципах конкурентного спрямування.

Незважаючи на актуальність цієї теми і велику кількість присвячених їй праць, загальноприйнятого інформаційно-аналітичного інструментарію розробки прогнозів розвитку підприємства в умовах кризи до теперішнього часу не існує. Скорочення платоспроможного попиту, згорання програм кредитування та інші причини призвели до заторування 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 його вирішення - про-

гнозування діяльності підприємства з урахуванням результатів аналізу макроекономічних умов, що постійно змінюються, і сильної дії зовнішніх ринкових сил з метою перебудови виробництва за вимогами, що диктуються ринком. Рівень розвитку технології підприємства, що характеризує усі види використовуваних технологічних процесів, — одне з головних джерел зниження витрат виробництва, що забезпечує конкурентні переваги підприємства. Усі види технологічних процесів мають рівень розвитку, що відповідає певному періоду діяльності підприємства. В сукупності вони утворюють технологію підприємства. При цьому, чим вище рівень технології підприємства, тим нижче обсяги його витрат і більше норма прибутку.

Література

1. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / Н. І. Чухрай. — Л. : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. — 475 с.
2. Станиславик Е. В. Модель оценки инновационного потенциала промышленного предприятия / Е. В. Станиславик, А. Б. Свинаярева // Труды Одесского политехнического университета. — 2008. — Вып. 1(29). — С. 292–297.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; перев. с англ. Н. В. Гринберг. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 328 с.
4. Череп А.В. Необходимость формирования конкурентной стратегии предприятиями машиностроительной отрасли / А. В. Череп, Ю. М. Краснокутська // Эффективная экономика : Электронное науковое фахове видання. - РЕЖИМ ДОСТУПУ: <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1187>

References

1. Chuhraj, M. I. (2003), "Formuvannja innovacijnogo potencijalu promislovih pidpriemstv na zasadah marketingu i logistiki", Thesis abstract for Doc. Sc. (Economic.) 08.06.01, Nacional'nij universitet «L'vivs'ka politehnika», Lviv, Ukraine.
2. Stanislavik, E. V., and Svinareva, A. B. (2008), "Model estimation of innovative potential of industrial enterprise", Trudy Odesskogo politehnicheskogo universiteta, vol. 1(29), pp. 292–297.
3. Armstrong, M. (2002), Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami [Strategic Human Resource Management], Translated by Grinberg, N. V., INFRA-M, Moscow, Russia.
4. Cherep, A., Krasnokutska Yu. Neobkhidnist formuvannja konkurentnoi stratehii pidpriemstvami mashynobudivnoi haluzi [Necessity of forming a competitive strategy by the enterprises of the machine-building industry]. Efektyvna ekonomika <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1187>