

УДК 338.35

С. Ф. Саннікова*, М. В. Іванова**

*Національний гірничий університет, м. Дніпропетровськ;

**Український державний хіміко-технологічний університет, м. Дніпропетровськ

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРУВАННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Досліджено фактори забезпечення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємств, визначено доцільність удосконалення керування виробничою діяльністю на основі маркетингових досліджень із застосуванням інноваційного складника.

Ключові слова: конкурентоспроможність, керування, виробнича діяльність, маркетингові дослідження, інновації.

Исследованы факторы обеспечения конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности предприятий, определена целесообразность усовершенствования управления производственной деятельностью на основе маркетинговых исследований с применением инновационной составляющей.

Ключевые слова: конкурентоспособность, управление, производственная деятельность, маркетинговые исследования, инновации.

The factors providing competitive advantages and increasing competitiveness of enterprises have been investigated, the expediency of improvement of production activity management based on marketing research using innovative component is determined.

Keywords: competitiveness, management, production activity, marketing research, innovation.

Конкурентоспроможність підприємства – одна з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість й ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Вітчизняні підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, але й на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, тому для суб'єктів господарювання постає необхідність застосування заходів для зміцнення позицій і досягнення конкурентних переваг. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і міжнародних ринках надзвичайно важливі в сучасних умовах за наявності кризових явищ.

Різні аспекти проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств було висвітлено у працях зарубіжних і вітчизняних учених: Г. Л. Азоева, І. Ансоффа, О. В. Ареф'євої, О. С. Віханського, А. Е. Воронкової, О. А. Горбашко, І. М. Гречикової, А. П. Градова, В. Л. Диканя, С. П. Зав'ялова, Ф. Котлера, М. Мескона, М. Портера, А. Томпсона, Р. А. Фатхутдінова, А. Ю. Юданова та ін. Проте потребують подальших досліджень питання створення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення стійких конкурентних позицій підприємств, досягнення конкурентоспроможності підприємств шляхом удосконалення керування виробничою діяльністю з урахуванням змін у динамічному зовнішньому середовищі. Завданням даної роботи є визначення шляхів удосконалення керування виробничою діяльністю з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Показник рівня конкурентоспроможності підприємства – це узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал. Даний показник відображає результати роботи всіх підрозділів, тобто стан внутрішнього середовища, а також здатність реагувати на зміну зовнішнього середовища. При цьому особливо важливо оперативно й адекватно реагувати на зміну поведінки споживачів, їх смаків і переваг, тобто пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, що включає такі аспекти:

- здатність підприємства продукувати конкурентоспроможну продукцію;
- уміння розробляти стратегію, що забезпечить високий рівень конкурентоспроможності підприємства;
- наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, здатного виконувати поставлені завдання;
- орієнтація діяльності організації на ринок і систематичну співпрацю із споживачами;
- наявність конкурентної стратегії і тактики дій стосовно конкурентів;
- висока професійна підготовка персоналу;
- уміння реагувати на зміни зовнішнього середовища [1].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовують систему показників, до якої входять ринкові показники (частка збуту продукції, рівень конкуренції), показники інноваційної, виробничої, маркетингової, фінансової діяльності.

Конкуренція спонукає організації до вироблення переваг над конкурентами. Найскладніший аспект під час керування – установлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Конкурентна перевага підприємства – конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно випереджає інші підприємства, високий рівень компетентності підприємства в будь-якій сфері діяльності або у виготовленні продукції порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечує наявність двох видів конкурентних переваг: переваги в умінні та переваги в ресурсах. Переваги в умінні обумовлені ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю ноу-хау в дослідженнях і проектуванні тощо. Рівень переваг у ресурсах визначають доступом до сировини, енергії, комплектуючих, кадровим складом і кваліфікацією працівників, структурою власних і залучених фінансових коштів, наявністю системи науково-технічної, виробничої, комерційної співпраці.

Крім того, фактори конкурентних переваг підприємства можуть бути тактичні й стратегічні.

Тактичний фактор конкурентної переваги підприємства – конкретний компонент його зовнішнього або внутрішнього середовища, за яким воно випереджає або буде випереджати в найближчий період (не більше одного року) конкуруючі підприємства.

Стратегічний фактор конкурентної переваги підприємства – певний компонент його зовнішнього або внутрішнього середовища, за яким воно може випереджати конкуруючі підприємства після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого фактора підприємства порівняно з конкурентами [2].

Визначення факторів конкурентних переваг підприємства необхідно здійснювати в конкретних сферах його господарської діяльності.

Так, до факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства у сфері керування, можна віднести:

- націленість на комплексне керування конкурентоспроможністю підприємства;
- стратегію управлінського мислення, уміння формулювати оптимальні цілі й досягати їх;
- гнучкість реакції керування на зовнішні загрози;
- інноваційний характер управлінської діяльності;
- застосування основ маркетингу в процесі керування та ін.

Створення конкурентних переваг у сфері дослідження і розробки передбачає:

- формування високоефективної системи випуску нових видів продукції;
- випередження конкурентів щодо виходу на ринок нових видів продукції;
- формування команди розробників, об'єднаних спільними інтересами і цілями.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері виробництва передбачає налагодження високоякісної матеріально-технічної бази, гнучкість виробничої системи, що забезпечує необхідну зміну об'єктів виробництва, відповідність виробничих можливостей стратегічним завданням і поточним потребам підприємства.

До напрямів керування конкурентоспроможністю підприємства, пов'язаних із споживачами, належать обізнаність із вимогами споживачів, переваг і можливостей впливу на них, обґрунтоване сегментування ринку відповідно до особливостей попиту, формування системи ділових контактів із споживачами, що дозволяє максимально враховувати їх побажання і вимоги.

До напрямів керування конкурентоспроможністю підприємства, пов'язаних із конкурентами, відносять створення системи моніторингу конкурентів, їх політики і напрямів діяльності, постійне корегування конкурентних переваг підприємства відповідно до змін стратегії конкурентів, систематичне прогнозування щодо змін рівня конкурентоспроможності конкурентів, розробка концепції посилення конкурентних переваг підприємства.

Проаналізувати конкурентні переваги підприємства над іншими виробниками досить складно, оскільки характеристики розглядуваних переваг можуть бути різноманітними й стосуватися товару, специфічних форм виробництва або продажу. При цьому дуже важливо забезпечити конкурентоспроможність підприємства у сфері виробництва та збуту продукції.

У виробничій діяльності підприємства серед усіх його функцій головною є виробництво, а збут виробленої продукції – наступний етап, який повинен стати основою для отримання прибутку і забезпечення подальшого циклу виробничої діяльності. Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві є вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії,

а також організації процесу виробництва [3]. Функції керування виробничою діяльністю тісно пов'язані з іншими видами управлінської роботи на підприємстві. Керування виробничою діяльністю підприємства здійснюють у межах затвердженої стратегії розвитку.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення і розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи керування, утіленої у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможної продукції. Загальні конкурентні стратегії підприємства, за М. Портером, можуть бути реалізовані на основі розробки відповідних виробничих стратегій [4].

У процесі здійснення виробничої діяльності слід у повному обсязі враховувати ймовірні зміни в зовнішньому середовищі й кон'юктурі ринку, тобто потреби споживачів, і хронологічно даній діяльності повинна передувати науково обґрунтована маркетингова діяльність. У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій, оскільки вид продукції і її властивості досліджують маркетологи, які визначають обсяги майбутнього продажу. Зв'язок маркетингової та виробничої стратегій виражено в загальноконкурентних стратегіях.

За Ф. Котлером, існують п'ять концепцій, на основі яких комерційні організації здійснюють свою діяльність: концепція удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу. Вони уособлюють різні періоди в історії економіки і висвітлюють перенесення акценту з виробництва товару на комерційні зусилля та потреби споживача. У концепції вдосконалення виробництва наголошено на вдосконаленні виробництва та системи розповсюдження, що дає змогу підтримувати низькі витрати і таким чином забезпечувати низькі ціни, але не враховано потреби споживачів. У концепції вдосконалення товару пріоритетом є товар: діяльність підприємства орієнтована на постійне вдосконалення його якості, експлуатаційних властивостей, розробку достатньої кількості модифікацій виробу. Такий підхід виправданий за умов, коли покупець готовий платити більше за унікальність товару, якщо рівень якості та властивості товару відповідають його вимогам. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль, або збутова концепція, побудована на самому процесі збуту. Вона можлива за умови недостатньої обізнаності покупця щодо властивостей товару, коли на поведінку споживача впливають різними засобами: рекламою, переконливими методами продажу, демонстрацією товару, спеціальними знижками. Але продаж – це не маркетинг. Одноразові продажі не сприяють встановленню довгострокових відносин між споживачем і виробником. Збутову концепцію змінює концепція маркетингу. Традиційна маркетингова концепція полягає в тому, що основоположними для фірми є потреби споживачів, які необхідно задовольнити краще, ніж конкуренти. Концепція соціально-етичного маркетингу розширює класичну концепцію маркетингу. Прагнення до прибутку – нормальний орієнтир діяльності фірми, але за умови дотримання моральних норм і довгострокових інтересів усього суспільства. Концепція маркетингу відносин передбачає спрямова-

ність маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих відносин із потенційними клієнтами [5].

З огляду на розвиток концепцій взаємодії підприємств із споживачами, на наш погляд, виробнича діяльність передбачає максимально об'єктивні й досконалі маркетингові дослідження із застосуванням інноваційного складника сучасних виробничих процесів і відносин.

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність – поняття відносне. Оцінимо конкурентоспроможність та ефективність виробничо-збутової діяльності на прикладі підприємств із виробництва акумуляторних батарей ПАТ «Веста-Дніпро» і ПрАТ «Іста-Центр». Конкурентоспроможність визначимо за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції [6]. У результаті розрахунків, здійснених на основі даних звітності підприємств [7], комплексний показник конкурентоспроможності ПАТ «Веста-Дніпро» склав 7,69 бала, а ПрАТ «Іста-Центр» – 9,64 бала (табл. 1).

Таблиця 1

**Критерії та показники конкурентоспроможності
ПАТ «Веста-Дніпро» і ПрАТ «Іста-Центр»**

Критерії та показники	ПрАТ «Іста-Центр»			ПАТ «Веста-Дніпро»		
	2011 р.	2012 р.	бал	2011 р.	2012 р.	бал
Конкурентоспроможність організації (КСО): $КСО = 0,15 \cdot EO + 0,29 \cdot FO + 0,23 \cdot EZ + 0,33 \cdot КСП$			9,64			7,69
Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО): $EO = 0,31 \cdot B + 0,19 \cdot \Phi + 0,4 \cdot PП + 0,1 \cdot ПП$			12,6			5
Витрати на одиницю продукції (В)	0,92	0,9	15	0,88	0,93	5
Фондовіддача (Ф)	1,08	0,73	5	2,82	2,26	5
Рентабельність продукції (РП)	9,2	11,3	15	13,1	7,15	5
Продуктивність праці (ПП)	0,88	0,87	10	1,47	1,25	5
Фінансове становище організації (ФО): $FO = 0,29 \cdot KA + 0,2 \cdot КП + 0,36 \cdot КЛ + 0,15 \cdot КО$			6,45			8,6
Коефіцієнт автономії (КА)	0,69	0,68	10	0,326	0,243	5
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	2,24	2,11	5	0,484	0,323	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,018	0,005	5	0,013	0,061	15
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	1,62	1,43	5	1,33	1,23	5
Ефективність збуту і просування продукції (ЕЗ): $EZ = 0,37 \cdot PПР + 0,29 \cdot КЗ + 0,21 \cdot ЗП + 0,13 \cdot КР$			11,2			5
Рентабельність продажів, збуту (РПР)	0,03	0,043	15	0,018	-0,024	5
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,085	0,086	10	0,038	0,062	5
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	0,91	0,88	10	0,915	0,812	5
Ефективність реклами і стимулювання збуту (КР)	0,023	0,031	5	0,037	0,048	5
Конкурентоспроможність продукції (КСП)	2,5	2,5	10	2,73	2,85	10

ПАТ «Веста-Дніпро» значно поступається ПрАТ «Іста-Центр» за ефективністю виробничої діяльності, збуту і просування продукції.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Веста-Дніпро» у порівнянні з ПрАТ «Іста-Центр» подані в табл. 2.

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ПАТ «Веста-Дніпро» і ПрАТ «Іста-Центр»**

Показник	ПрАТ «Іста-Центр»				ПАТ «Веста-Дніпро»			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Різниця між показниками 2012 р. і 2011 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Різниця між показниками 2012 р. і 2011 р.
Вироблено АКБ, ум. од.	584 528	596 407	556 717	-39 690	3 048 500	3 658 200	2 875 345	-782 855
Темп зростання виробництва АКБ, %	–	102,03	93,35	–	–	120	78,6	–
Реалізовано АКБ, ум. од.	643 217	654 403	634 686	-19 717	2 821 800	3 329 724	2 436 555	-893 169
Темп зростання продажів, %	–	101,74	96,99	–	–	118	73,18	–
Виручка від реалізації, тис. грн	309 478	316 672	210 207	-106 465	1 154 821	1 270 918	974 622	-296 296
Темп зростання виручки, %	–	102,32	66,38	–	–	110,05	76,69	–
Собівартість продукції, тис. грн	281 309	290 065	188 877	-101 188	946 913	1 123 808	909 554	-214 254
Темп зростання собівартості, %	–	103,11	65,12	–	–	118,68	80,93	–
Валовий прибуток, тис. грн	28 169	26 607	21 330	-5277	207 908	147 110	65 068	-82 042
Чистий прибуток, тис. грн	1727	998	1500	502	9795	-415 573	-166 056	249 517
Рентабельність продукції, %	10	9,2	11,3	2,1	22	13,1	7,2	-5,9
Витрати на 1 грн продукції, грн	0,91	0,92	0,90	-0,02	0,82	0,88	0,93	0,05
Витрати на збут, тис. грн	5014	7229	6491	-738	25 712	46 478	46 582	104
Чисельність ПВП, чол.	363	360	241	-119	899	865	778	-87
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	852,56	879,64	872,23	-7,41	1284,56	1469,27	1252,73	-216,54
Середньомісячна зарплата, грн	3124	2926	3011	85	3837	3608	3577	-31
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн	291 760	292 199	289 569	-2630	465 625	450 527	431 068	-19 459
Фондовіддача, грн/грн	1,061	1,084	0,726	-0,358	2,48	2,82	2,26	-0,56
Оборотні кошти, тис. грн	224 171	195 596	146 717	-48 879	578 331	956 698	794 911	-161 787
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,38	1,62	1,43	-0,19	2	1,33	1,23	-0,1

Згідно з нижченаведеними даними ПАТ «Веста-Дніпро» порівняно з ПрАТ «Іста-Центр» – підприємство більш потужне, із більшим ніж у 5 разів обсягом виробництва продукції і більшою в 4 рази виручкою від реалізації продукції. Проте, на відміну від прибуткового ПрАТ «Іста-Центр», компанія ПАТ «Веста-Дніпро» має валові й чисті збитки. У 2011 р. «Веста» збільшила обсяг продажів акумуляторів на 18 % порівняно з 2010 р., виробництва – на 20 %, а у 2012 р. ці показники зменшилися на 26,8 % і на 21,4 % відповідно. При цьому на ПАТ «Веста-Дніпро» темпи змін продажів і виручки від реалізації вищі, ніж темпи зміни собівартості продукції, що свідчить про відсутність додатного ефекту масштабу, хоча для такого потужного підприємства це могла б бути суттєва конкурентна перевага.

Якщо обсяги виробництва продукції збільшуються повільніше, ніж збільшуються витрати ресурсів, то таке зростання називають від'ємним (негативним), або спадним ефектом масштабу. Причиною такого ефекту є труднощі в керуванні дуже великим підприємством. Зі збільшенням розмірів підприємства виникає багаторівневість керування, яка розділяє адміністративний апарат і безпосередній процес виробництва, створює труднощі щодо ефективного контролю і координації діяльності підприємства. Негативний ефект масштабу проявляється у збільшенні середніх валових витрат виробництва.

У ПАТ «Веста-Дніпро» в останні роки рентабельність продукції значно зменшилася, витратність виробництва суттєво зросла, ефективність використання оборотних коштів зменшилася, а ефективність використання основних фондів і трудових ресурсів залишилася на достатньо високому рівні (табл. 2). ПАТ «Веста-Дніпро» у 2012 р. мав нижчу рентабельність продажів і продукції, більші витрати на гривню товарної продукції, ніж ПрАТ «Іста-Центр», що свідчить про неефективність керування витратами на підприємстві. Враховуючи більш високі значення показників продуктивності праці й фондовіддачі та невисокі коефіцієнти оборотності оборотних коштів, можна зробити висновок про недостатню ефективність використання матеріальних ресурсів на ПАТ «Веста-Дніпро» і нераціональність виробництва саме в частині змінних витрат і про доцільність для досягнення додатного ефекту масштабу і зниження витрат виробництва одиниці продукції підвищення продуктивності управлінського персоналу, поглиблення спеціалізації праці, використання більш складного й ефективного обладнання, застосування безвідходних технологій, упровадження інновацій у техніко-технологічні процеси, застосування інших можливостей, характерних для підприємств із великими обсягами виробництва. Тобто наявність значних виробничих потужностей і високо-ефективної праці без вдалої постачальницько-збутової діяльності, заснованої на ґрунтовних маркетингових дослідженнях, не дає необхідних конкурентних переваг підприємству.

Отже, основна особливість виробництва – потреба в аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Виробнича стратегія повинна бути підпорядкована маркетинговій, оскільки, як бачимо на прикладі акумуляторних підприємств, збільшення обсягів виробництва без ефективного керування виробничою і збутовою діяльністю спричиняє негативний ефект масштабу. Під час оцінки конкурентоспроможності на прикладі досліджуваних підприємств характерні особливості в техніко-економічних показниках відображені, як ми бачимо, саме в частині ефективності виробничої діяльності організації та ефективності збутової діяльності підприємства.

Керування виробничою діяльністю на основі максимально досконалих маркетингових досліджень із застосуванням інноваційного складника сучасних виробничих процесів і відносин – досить складне і відповідальне, але водночас перспективне й прогресивне завдання. Основні завдання виробничого керування полягають у керуванні розвитком підприємства (розширення асортименту продукції, покращання її якісних і споживчих характеристик, застосування вдосконалених технологій, автоматизація виробництва); підвищенні конкурентоспроможності продукції; забезпеченні більш ефективного використання устаткування, наявних виробничих площ; зниженні всіх видів виробничих витрат; підвищенні продуктивності праці; керуванні технологічною підготовкою виробництва продукції та ін.

Усі вищенаведені способи керування виробничою діяльністю в сучасних умовах господарювання, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств, необхідно здійснювати на основі маркетингових досліджень відносно ймовірних змін у зовнішньому середовищі, з урахуванням довгострокових перспектив і на інноваційній основі для найповнішого задоволення потреб споживачів й ефективного функціонування підприємств в умовах глобалізованої конкурентної світової економіки.

Бібліографічні посилання

1. **Скібіцький О. М.** Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. – К. : Кондор, 2011. – 912 с.
2. **Управління конкурентоспроможністю підприємства** : навч. посіб. / С. М. Клименко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
3. **Кошелупов І. Ф.** Програми підвищення конкурентоспроможності організацій / І. Ф. Кошелупов // Вісн. соц.-екон. дослідж. : зб. наук. пр. – О., 2012. – Вип. 1 (44). – С. 219–225.
4. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Концепції та види маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pidruchniki.ws/1018040641713/marketing/kontseptsiyi_vidi_marketingu
6. **Немцов В. Д.** Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.
7. Бази даних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>

Надійшла до редколегії 09.01.2014