

Розробка механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Проведен аналіз та удосконалено систему управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. Розроблено організаційний механізм забезпечення конкурентоспроможності виробників продукції машинобудування, що будується на основі обліку міжфункціональної взаємодії його наукових, виробничих і інших підрозділів.

конкурентоспроможність, стратегічний рівень управління, конкурентний потенціал, інноваційна політика, конкурентні позиції

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується істотним прискоренням темпів науково-технічного прогресу, що обумовлює постійні зміни в структурі й динаміці суспільних потреб і, як наслідок, загострює конкуренцію серед виробників товарів і послуг, а також покращенні їх якісних характеристик.

Теоретичним, методологічним і практичним питанням оцінки конкурентоспроможності присвячені дослідження таких вчених: Амітана В.Н., Акимової І.М., Амоші О.І., В. Андрійчука [1], Аптекаря С.С., Берсуцького Я.Г., Верхоглядової Н.І., Градова О.П., Журило Р.М. [2], Заруби В.Я., Кирчата І.М. [3], Круглова М.І., Лисенка Ю.Г., М. Портера [4], Петренка В.Л., Семенова Г.А., Скударя Г.М. [5], Фатхутдінова Р.А., Чумаченка М.Г., Гресь С.В. Осипов В.М., Шевченко М.М., Д. Юданова та інших. Водночас не всі аспекти цієї фундаментальної проблеми опрацьовано в силу їх складності, багатоаспектності, наукової дискусійності, та недостатньо висвітлені економічні аспекти, природа та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства на всіх стадіях її формування – стратегічному, тактичному і оперативному.

У контексті проблем формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства винятково важливо домогтися, щоб працівники підприємства усвідомлювали і сприймали невідкладну потребу фундаментальних змін у системі внутрішньофірмового менеджменту. Досягти цього можна лише у тому випадку, якщо в основу внутрішньофірмового управління як пріоритетні будуть поставлені і вирішені єдиним комплексним блоком такі ключові задачі: розроблено і закладено основу високої корпоративної культури трудового колективу підприємства, створено і впроваджено ефективну систему стимулювання конвергенції інтересів підприємства та його персоналу [5].

© Л.О. Жилінська, 2010

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю виробника машинобудівної продукції є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії. Нами виділено наступні функції з формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності виробника машинобудівної продукції:

- цілевизначення, що обумовлює орієнтацію управління на досягнення визначених цілей, під якими розуміється бажаний рівень конкурентоспроможності;
- планування, що передбачає формування стратегії і тактики реалізації визначених цілей нарощування конкурентоспроможності;
- організація, що забезпечує практичну реалізацію прийнятої стратегії і пов'язаних з нею програм розподілу ресурсів та їх узгодженість в процесі реалізації;
- мотивація, що передбачає використання мотиваційних механізмів як регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю виробника;

- маркетинг, що дозволяє здійснювати екстраполяцію вихідних даних у майбутнє з метою визначення довгострокових конкурентних переваг;
- контроль, що гарантує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності поставленим вимогам;
- інноваційність, що передбачає застосування спеціальних знань, досвіду, засобів і методів для ефективного подолання невизначеності зовнішнього середовища.

Система управління конкурентоспроможністю виробника, базована на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, має цільовий циклічний характер, дозволяє вчасно враховувати і реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, і тим самим забезпечити високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища; систематизувати вхідні і вихідні інформаційні потоки за циклами і контурами управління, оперативно використовувати отриману інформацію в системі управління [4].

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності [2]. Всі блоки системи пов'язані один з одним і тим самим створюють визначену цілісність. Вони об'єднані єдиним принципом - кожний з них забезпечує рішення проблеми підвищення конкурентних можливостей виробника, зміцнення його позицій на ринку, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг.

В результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю виробника зроблені наступні узагальнення:

- конкурентоспроможність виробника є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості в майбутньому;
- довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;
- підвищення рівня конкурентоспроможності виробника є складовою загального управління; система підвищення конкурентоспроможності виробника повинна бути відділена від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізуючий вплив;
- система підвищення конкурентоспроможності виробника повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності).

Науково-виробничий комплекс „Автоматика та машинобудування” було засновано в 1999 році як структурний підрозділ ДП «Східний гірничо-збагачувальний комбінат» на базі існуючої з 60-х років ХХ ст. Центральної науково-дослідної лабораторії з метою виробництва устаткування, машин і механізмів для видобутку й переробки уранових руд, для задоволення потреби комбінату в гірській техніці, прискорення впровадження розробок, підвищення якості виготовлення, реалізації програми випуску устаткування, випуску нових перспективних видів електрогідравлічного устаткування для переозброєння гірничого виробництва, що виготовлялося раніше в країнах СНД, забезпечення потреб в устаткуванні гідрометалургійного й сірчанокислотного виробництва. Наказом міністерства палива та енергетики України від 16 квітня 2009 року підрозділ було виведено зі складу комбінату і утворено ДП "НБК "АтаМ".

ДП "НБК "АтаМ" затверджено в якості корпоративного постачальника ДП НАЕК Енергоатом. Всі роботи для потреб АЕС виконуються на підставі отриманих ліцензій.

Наукова діяльність впливає на структуру і склад основних фондів підприємства. Переважаючими в структурі основних фондів є сучасні дорогі технологічні установки, випробувальні стенди, комп'ютерне устаткування та інше обладнання. Для ефективного функціонування підприємства і відповідно підтримки його конкурентоспроможності на ринку, фондоозброєність такого підприємства повинна підтримуватися на високому сучасному рівні і мати достатньо високі темпи зростання. З метою підвищення технічного рівня виробництва і продуктивності праці, основні фонди НВК «АтаМ» на сьогодні вимагають виконання капітальних ремонтів, реконструкції та модернізації.

Для підтримки високого рівня науки і виробництва державному підприємству НВК «АтаМ» необхідно вести самостійну господарську діяльність. Прагнення підприємства отримати самостійність від ДП СхідГЗК в рамках сформульованих в статуті положень вимагає більшої уваги саме до самостійної господарської діяльності, яка необхідна для підтримки високого рівня науки і виробництва.

У 2008 році НДДКР на сторону за договорами виконувалися за 23 темами – на суму, що складає 48,0 % від загальних об'ємів фінансування. Бюджетне фінансування наукових робіт складало 38,6 %. Інші роботи виконувалися за рахунок фінансування головного підприємства ДП «СхідГЗК».

Питання вдосконалення конструкції виробів, технологічних процесів, інфраструктури підприємства, нормативно-технічних документів, навчання робочих і фахівців, стимулювання якості склали «План підвищення технічного рівня і якості виробів» в 2008 р., який виконаний в повному об'ємі. Підсумковим результатом цього плану стали модернізація конструкції вибухового приладу ВП-100, індикатора вибухових мереж ІВС-01, колонки ЛКР, удосконалення технологічних процесів виготовлення пневмомоторів МП-4, створення замкнутого виробничого циклу (утворення термічної і ковальської ділянки, ділянки фарбостатик), оновлення і капітальний ремонт верстатного і зварювального устаткування. Останнє дозволило поліпшити ритмічність пред'явлення продукції, стабілізувати параметри якості. Надалі збільшення кількості укладених комерційних договорів, забезпечили б просування на ринок конкурентоспроможної продукції НВК «АтаМ».

Враховуючи те, що всі роботи на НВК «АтаМ» виконуються за договорами відповідно до вимог замовника, а виробництво випускає заздалегідь обумовлені за кількістю і технічними умовами партії виробів. Система збуту продукції в її повному розумінні на підприємстві відсутня. Даний факт можна виділити як чергову особливість підприємства: "відсутність системи збуту".

У цілому проблема конкурентоспроможності для даного підприємства в сучасних умовах є вкрай актуальною, враховуючи те, що вихід на нові ринки збуту можливий лише при наявності значних конкурентних переваг.

Сучасні умови функціонування перетворюють процес оцінки конкурентоспроможності на самостійну ділянку аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу при ухваленні управлінських рішень із стратегічних питань, при плануванні інноваційної, технічної і продуктової політики а також при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю конкретного виробника, визначенні резервів конкурентоспроможності і посиленні його конкурентних позицій на конкретному ринку [3].

Серед факторів, що гальмують становлення високотехнологічної економіки в Україні, є низький рівень створення інноваційної інфраструктури. По-перше, відсутня дієва законодавча база. Занизькими є темпи розгляду та затвердження нових нормативних актів. По-друге, система державних інституцій, що покликана регулювати та стимулювати інноваційний розвиток, є вкрай недосконалою, оскільки наявні структури дублюють одна одну, у той час, як більшість напрямків у стимулюванні НДДКР залишаються неохопленими [1].

Отже на основі проведеного аналізу можна визначити наступні пріоритетні напрями інституційної побудови інноваційної економічної моделі в Україні:

- реформування відповідним чином законодавчої бази щодо науково-технічної діяльності;
- чітке визначення функцій, повноважень і зобов'язань державних органів;
- безпосереднє створення і всебічна підтримка елементів дієвої інноваційної системи (технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори «бізнес-янгели»);
- розробка і впровадження відповідних механізмів фінансового, кредитного й інформаційного забезпечення;
- упровадження науково-технічних розробок у виробництво.

Оптимальна система показників конкурентоспроможності дозволяє вибрати з множини показників вирішальні та оцінити конкурентоспроможність виробників галузі, з метою формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах господарювання.

Розрахуємо значення показника порівняної ефективності науково-дослідної діяльності ДП "НВК "АтаМ" в другому кварталі 2009 року за допомогою таблиці 1.

Таблиця 1 - Дані для розрахунку показника порівняної ефективності науково-дослідної діяльності ДП "НВК "АтаМ" в другому кварталі 2009 року

Найменування показника	Умовне позначення	Параметричний індекс		Коефіцієнт значимості B_j
		порівняно з ТОВ "НПП Тетра"	порівняно з ТОВ "Позитрон GmbH"	
Коефіцієнт оновлення обладнання	$K_{он}$	$\frac{0,03}{0,01} = 3$	$\frac{0,03}{0,007} = 4,3$	0,2
Питома вага прибутку, отриманого від виконання НДДКР	$Ч_{пр.НДДКР}$	$\frac{0,06}{0,05} = 1,2$	$\frac{0,06}{0,04} = 1,5$	0,3
Частка наукових співробітників в загальній чисельності	$Ч_{нт}$	$\frac{0,032}{0,079} = 0,41$	$\frac{0,032}{0,076} = 0,42$	0,2

За даними таблиці 1. знайдемо значення рівня ефективності науково-дослідних робіт на ДП "НВК "АтаМ" в другому кварталі 2009 року:

- порівняно з ТОВ "НПП Тетра"

$$R_{НДДКР} = 3 * 0,2 + 1,11 * 0,3 + 1,2 * 0,3 + 0,41 * 0,2 = 1,375 ;$$

- порівняно з ТОВ "Позитрон GmbH"

$$R_{НДДКР} = 4,3 * 0,2 + 3,33 * 0,3 + 1,5 * 0,3 + 0,42 * 0,2 = 2,39$$

Таким чином, одержані результати розрахунків дозволяють зробити висновок, що в другому кварталі 2009 року ефективність науково-дослідних робіт на ДП "НВК "АтаМ" була на 0,375 пункти вищою, ніж на ТОВ "НПП Тетра" та на 1,39 пункти в порівнянні з ТОВ "Позитрон GmbH"

З урахуванням одержаних результатів розрахуємо значення інтегрального показника конкурентоспроможності ДП "НВК "АтаМ":

- порівняно з ТОВ "НПП Тетра"

$$K_{\Sigma} = 0,4 * 0,33 + 0,35 * 0,8474 + 0,25 * 1,375 = 0,7723 ;$$

- порівняно з ТОВ "Позитрон GmbH"

$$K_{\Sigma} = 0,4 * 0,66 + 0,35 * 1,4791 + 0,25 * 2,39 = 1,38$$

Таким чином, розрахунки показали, що з врахуванням результатів науково-дослідної діяльності досліджуваних підприємств конкурентоспроможність ДП "НВК "АтаМ" зросла, проте дане підприємство все ж таки в другому кварталі 2009 року мало

менш стійку конкурентну позицію за ТОВ "НПП Тетра", але було більш конкурентоспроможним за ТОВ "Позитрон GmbH".

Таким чином, задля підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства керівництву ДП "НВК "АтаМ" необхідно зосередити свою увагу на підвищенні конкурентоспроможності продукції та ефективності використання економічного потенціалу підприємства. Окрім того, розраховані показники, що застосовувалися для оцінки конкурентоспроможності ДП "НВК "АтаМ", можна згрупувати за наступними напрямками:

- наука, яка характеризується рівнем наукомісткості підприємства та часткою наукових співробітників у загальній чисельності персоналу;

- кадри, ефективність використання яких характеризуються показником середньорічного виробітку;

- виробництво, ефективність якого характеризує показник загальної рентабельності підприємства та економічності виробництва;

- продукція, яка характеризується рівнем конкурентоспроможності;

- фінанси, які характеризує коефіцієнт концентрації власного капіталу;

- технічний рівень, виражений за допомогою показника фондівдачі та коефіцієнту оновлення обладнання;

- збут, ефективність якого виражається за допомогою показників рентабельності обороту та коефіцієнту обороту оборотних коштів.

При необхідності напрями діяльності та показники, які характеризують ефективність їх організації на конкретному машинобудівному підприємстві, можуть корегуватися.

На основі розрахунку зазначених показників можна оцінити конкурентоспроможність машинобудівного підприємства шляхом побудови багатокутника порівняної конкурентоспроможності.

За допомогою таблиці 1 розрахуємо інтегральні коефіцієнти ефективності організації виокремлених видів діяльності на ДП "НВК "АтаМ" в порівнянні з основними конкурентами в другому кварталі 2009 року (табл. 2).

Для забезпечення репрезентативності оцінки конкурентоспроможності виробника наукомісткої продукції критерії і показники, що входять в показник конкурентоспроможності мають рівні ваги. Підставою для рівності є те факт, що на виробничо-господарську діяльність роблять вплив як внутрішні чинники: організаційно-економічні, техніко-технологічні, соціально-психологічні, так і зовнішні чинники, значущість яких кількісно неможливо оцінити об'єктивно.

Отже, запропонована комплексна методика, що орієнтується на специфіку виробників наукомісткої продукції, дозволяє провести більш детальний аналіз факторів формування конкурентоспроможності.

Таблиця 2 – Розрахунок інтегральних показників ефективності функціонування ДП "НВК "АтаМ" за видами діяльності в другому кварталі 2009 року

Показник	Параметричний індекс	
	порівняно з ТОВ "НПП Тетра"	порівняно з ТОВ "НПП Тетра"
1	2	3
1. Наука		
1. Рівень наукомісткості підприємства	1,11	3,33
2. Частка наукових співробітників у персоналі підприємства	0,41	0,42

Інтегральний показник	$1,11 * 0,5 + 0,41 * 0,5 = 0,76$	$3,33 * 0,5 + 0,42 * 0,5 = 1,875$
2. Кадри		
Середньорічний виробіток працівника	0,1945	0,1377
3. Виробництво		
1. Загальна рентабельність підприємства	0,2263	0,2715
1	2	3
2. Економічність виробництва	$\frac{1}{0,8462} = 1,1818$	$\frac{1}{0,7172} = 1,3943$
Інтегральний показник	$0,2263 * 0,5 + 1,1818 * 0,5 = 0,7$	$0,2715 * 0,5 + 1,3943 * 0,5 = 0,83$
4. Продукція		
Конкуреноспроможність продукції	0,33	0,66
5. Комерціалізація результатів НДДКР		
Питома вага прибутку від НДДКР	1,2	1,5
6. Фінанси		
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	1,0753	1,7241
7. Технічний рівень		
1. Фондовіддача	0,0707	0,0674
2. Коефіцієнт оновлення обладнання	3	4,3
Інтегральний показник	$0,0707 * 0,5 + 3 * 0,5 = 1,5354$	$0,0674 * 0,5 + 4,3 * 0,5 = 2,1837$
8. Збут		
1. Рентабельність обороту	1,3419	2,2378
2. Коефіцієнт обороту оборотних коштів	0,4074	0,2529
Інтегральний показник	$1,3419 * 0,5 + 0,4074 * 0,5 = 0,87$	$2,2378 * 0,5 + 0,2529 * 0,5 = 1,24$

Застосування комплексної методики для ДП "НВК "АтаМ" показало, що задля зміцнення конкурентних позицій на ринку керівництву підприємства необхідно зосередити увагу на підвищенні конкурентоспроможності продукції, ефективності використання трудових ресурсів, та ефективності виробничої діяльності. Крім того варто приділяти особливу увагу збутовій діяльності та підвищенню наукового рівня виробництва.

У цілому запропонована методика дозволить розробити ефективний механізм управління конкурентоспроможністю виробників продукції машинобудування.

Враховуючи проведені дослідження приходимо до висновку, що основою ефективного управління конкурентоспроможністю виробника продукції машинобудування є: виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів які впливають на конкурентоспроможність; розробка методики визначення та оцінювання кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного й формування на цій основі методологічної бази управління з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, як пріоритетного в сучасних умовах розвитку.

Таким чином, конкурентоспроможність виробника продукції машинобудування в найбільшій мірі залежить від таких груп факторів, як наука, виробництво, фінансова діяльність, якість продукції, маркетинг та кадри. При необхідності зазначені групи можуть бути доповненими в залежності від специфіки діяльності того чи іншого виробника.

Список літератури

1. Андрійчук В. Конкурентоспроможність української продукції // Віче. - 1994- № 2(35).- С. 90 - 92.
2. Журило Р. М. Проблеми та перспективи забезпечення конкурентоспроможності виробників продукції машинобудування в Україні//Економіка та держава: наук.фах.видання . - Київ,2009.- Вип.11. – С.142-144.
3. Кирчата І.М. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства// Управління розвитком: Зб. наук. статей. - Харків, 2006. – № 7. - С.19 - 21.
4. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.- 454 с.
5. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения.- К.: Наук, думка, 1999.- 496 с.

Л. Жилинская

Разработка механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия

Проведен анализ и усовершенствована система управления конкурентоспособностью предприятий машиностроения. Разработан организационный механизм обеспечения конкурентоспособности производителей продукции машиностроения, которое строится на основе учета межфункционального взаимодействия его научных, производственных и других подразделений.

L.Zhilinska

DEVELOPMENT OF MECHANISM OF PROVIDING OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

An analysis is conducted and control system by the competitiveness of enterprises of engineer is improved. The organizational mechanism of providing of competitiveness of producers of products of engineer, which is built on the basis of account of interfunctional co-operation his scientific, productive and other subdivisions, is worked out.

Одержано 19.11.10