

Іванова М.І.

УДК 65.01:338.2

**ФОРМУВАННЯ ДІЄВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. Стаття присвячена впровадженню дієвого механізму підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє взаємозв'язати технічні, організаційні, економічні й соціальні фактори та отримати достатній економічний, «резонансний» та синергетичний ефект.

Ключові слова: матриця БКГ, стратегія, конкурентоспроможність підприємства, ефект.

Аннотация. Статья посвящена внедрению эффективного механизма повышения конкурентоспособности, что позволяет связать технические, организационные, экономические и социальные факторы и получить достаточный экономический, «резонансный» и синергический эффект.

Ключевые слова: матрица БКГ, стратегия, конкурентоспособность предприятия, эффект.

Summary. The article is sanctified to introduction of effective mechanism of increase of competitiveness, that allows to coordinate technical, organizational, economic and social factors and to get a sufficient economic, «resonant» and sinergistical.

Key words: matrix of BCG, strategy, competitiveness of enterprise, effect Stimulation, motivation, effectiveness, efficiency, salary, bonus, index of bonus.

Постановка проблеми. Під час фінансово-економічної кризи основною умовою сталого розвитку промислового підприємства є підвищення рівня його конкурентоспроможності. Усунення недоліків управління, використання наявного потенціалу та підвищення ефективності використання ресурсів, дозволяє значно покращити рівень конкурентоспроможності підприємства. Цей фактор, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність регіону зокрема та України взагалі [1, с. 68].

Аналіз основних досліджень і публікацій. Серед вітчизняних авторів, що займаються проблемою конкурентоспроможності українських підприємств, можна виділити В. Осипова, Ю. Козака, Ю. Єханурова, А. Кредисова, В. Андрійчука, В. Апопія, С. Бабенко, В. Будкіна, І. Бураковського, З. Варналія, О. Власюка, А. Гальчинського, Я. Гончарука, М. Долішнього, а зарубіжних авторів, що досліджують проблему конкурентоспроможності підприємств в цілому, – М. Портера, Р. Фатхутдинова, А. Томпсона, Д. Абеля, Г. Гамеля, П. Друкера, К. Ендруса, Р. Ешенбаха, П. Зенге, К. Крістенсона, Р. Коуза, Ф. Котлера, К. Прахалад, Ф. Хайска та Й. Шумпетера. Незважаючи на вагомий внесок та цінність отриманих результатів зазначеними науковцями, нині існує потреба у формуванні дієвого прикладного механізму підвищення конкурентоспроможності у сучасних ринкових умовах.

Цілі статті. Метою даного дослідження є впровадження дієвого механізму підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє взаємозв'язати технічні, організаційні, економічні й соціальні фактори та отримати достатній економічний, «резонансний» та синергетичний ефект.

Викладення основного матеріалу. Основні виробники трубної продукції Дніпровського регіону розподілені за матрицею БКГ [2, с. 148], яка наведена на рис. 1, де на осі Х відкладена доля ринку, яку займає підприємство у галузі, а по осі Y – темп росту продаж. Нанесені кола показують положення підприємств-конкурентів галузі профільних труб, а діаметр кола пропорційний обсягу продаж даного підприємства.

Ми бачимо, що ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» разом із ВАТ «Дніпропетровськметалопром» потрапили до «Диких кішок», але ВАТ «Дніпропетровськметалопром» найближчим часом займе своє місце у «Зірках». ВАТ «Нікопольський Південнотрубний завод» та ВАТ «Новомосковський трубний завод» розташувалися у «Зірках», при цьому відмітимо, що ВАТ «Нікопольський Південнотрубний завод» прямує до «Дійних корів», у той час як ВАТ «Новомосковський трубний завод» зайняв своє положення у «Зірках» після його поглинання ПП «Інтерпайп». Квадрат «Дійних корів» також поділило два підприємства – це ВАТ «Нижньодніпровський трубопрокатний завод» та ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна».

В залежності від розміщення підприємств на матриці БКГ, нами буде запропонована різні стратегії їх подальшої діяльності (таблиця 1). Для ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» актуальною проблемою є підвищення конкурентоспроможності, оскільки саме це дозволить підприємству зайняти більшу нішу на ринку України, отримувати кращі фінансові результати та конкурентні переваги.

Соціально-економічна ефективність підвищення рівня конкурентоспроможності виявляється у наступному [3, с. 175]:

- високоякісна та конкурентоспроможна продукція завжди повніше та краще задовольняє потреби у ній;
- підвищення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу;
- конкурентоспроможна продукція забезпечує постійну фінансову стабільність підприємства, а також отримання максимально можливого прибутку.

На рівень якості та конкурентоспроможності продукції впливає багато різнопланових факторів. Досягнути необхідного рівня конкурентоспроможності продукції можливо різноманітними методами, що скоординовані у часі та просторі. За змістом та направленістю ці фактори можна об'єднати у три взаємопов'язані групи: технічні, організаційні та соціально-економічні.

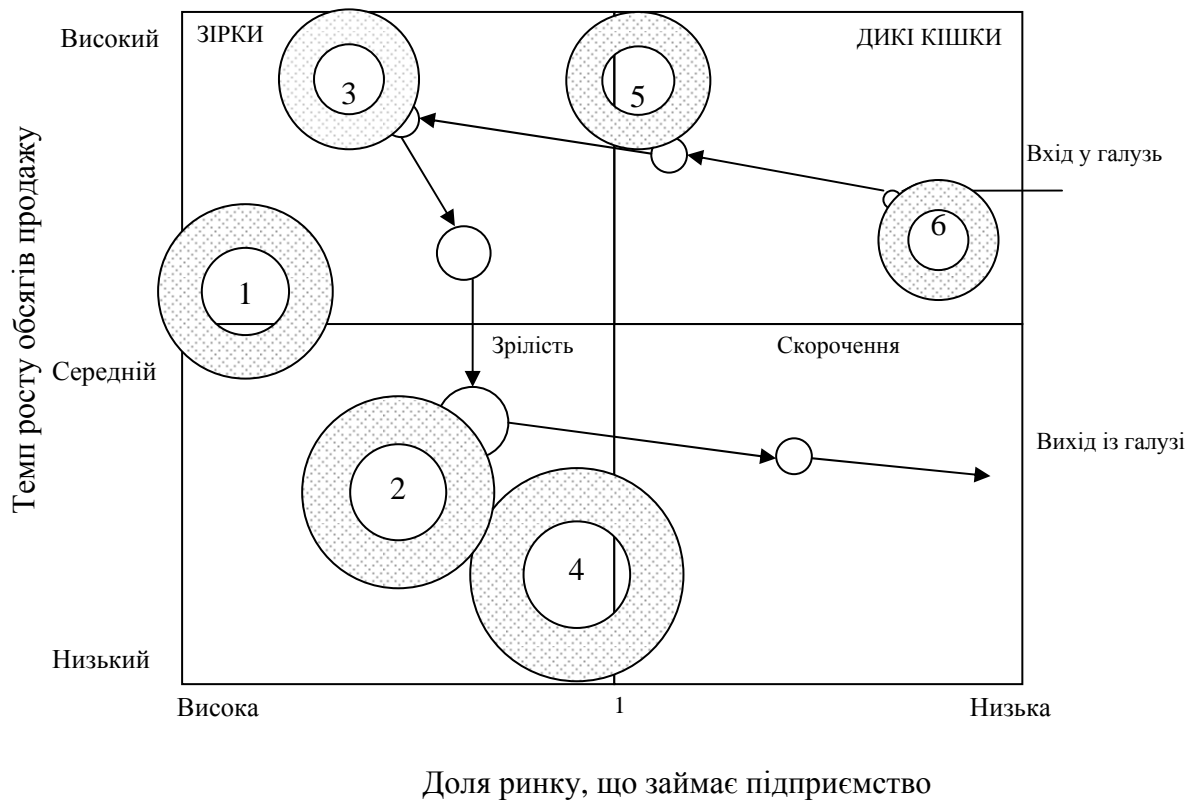


Рис. 1. Розподіл основних виробників профільних труб за матрицею БКГ,

- де 1 – ВАТ «Нікопольський Південнотрубний завод»,
 2 – ВАТ «Нижньодніпровський трубопрокатний завод»,
 3 – ВАТ «Новомосковський трубний завод»,
 4 – ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна»,
 5 – ВАТ «Дніпропетровськметалопром»,
 6 – ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний».

Таблиця 1. Стратегія подальших дій для підприємств – основних виробників профільних труб

Сегмент	Номер підприємства	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	6 – ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний», 5 – ВАТ «Дніпропетровськметалопром»	Проблематичне підприємство. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін – усі заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
«Зірки»	3 – ВАТ «Новомосковський трубний завод», 1 – ВАТ «Нікопольський Південнотрубний завод»	Підприємства-лідери на ринку, прибуток яких швидко зростає	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування. У ВАТ «Нікопольський Південнотрубний завод» гроші вливати не потрібно, оскільки доля покриття достатньо висока
«Дійні корови»	2 – ВАТ «Нижньодніпровський трубопрокатний завод», 4 – ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна»	Підприємство у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, великий прибуток	Стратегія підтримування. Рекламно-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	-	Нежиттєздатні підприємства, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат.

Серед технічних факторів підвищення конкурентоспроможності продукції необхідно особливо відмітити постійне вдосконалення проектування техніко-економічної бази підприємства. Саме на цьому етапі здійснюється комплекс лабораторно-дослідницьких та конструкторських робіт, спрямованих на забезпечення необхідних техніко-економічних параметрів зразків продукції. Досягнення запроєктованого рівня якості будь-якої продукції можливо лише за умови високої технологічної оснащеності виробництва, використання нових технологій, строгого дотримання технологічної дисципліни.

До важливих та ефективних методів цілеспрямованого підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світовому ринку достатньо виправдано відносять покращення стандартизації як головного інструменту фіксування та забезпечення заданого рівня якості [4, с. 26].

Ринкові умови господарювання передбачають активне та широке використання організаційних факторів підвищення якості продукції. До пріоритетних серед них відносять: впровадження сучасних форм та методів організації виробництва та керування ними, що дозволяють ефективно використовувати високоточну техніку та прогресивну (бездефектну) технологію; вдосконалення методів технічного контролю та розвитку масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції.

На рис. 2 наведена сукупність найбільш важливих конкретних способів (факторів) підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний».

Перший напрям підвищення конкурентоспроможності – використання технічного резерву. Розглянемо технічні фактори підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» (таблиця 2) та витрати, що необхідні на провадження цих заходів.



Рис. 2 Шляхи (фактори) підвищення конкурентоспроможності профільних труб ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний»

Визначивши перелік технічних заходів і загальну суму витрат, необхідних для підвищення конкурентоспроможності, розглянемо організаційні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний».

ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» необхідно укласти довгостроковий взаємовигідний договір на постачання сировини для повного забезпечення потреб виробництва. При визначенні постачальника, що забезпечить підприємству найвигідніші умови, необхідно скласти порівняльну матрицю і зупинитися на співпраці із визначеним контрагентом.

Взагалі, проблема формування оптимального запасу сировини й матеріалів залишається актуальною протягом довгого періоду часу. Моделі, що запропоновані вченими-економістами, громіздкі, часто оперують важкодоступними вихідними даними, або інформацією, яка змінюється протягом дня кілька разів. При цьому необхідно враховувати розмір партії, що постачається, час між поставками, способи розрахунків (передплата чи відстрочка платежу), розмір мінімальної партії, що необхідно придбати, запроповану систему знижок тощо [5, с. 443].

Таблиця 2. Перелік технічних факторів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний»

Назва напрямку	Характеристика	Строк впровадження	Сума витрат, грн.
1. Впровадження перспективної технології трубної заготовки з використанням 4-х валкових клітей і блоків правильно-калібровочних клітей	Одержання профілів з мінімальним радіусом закруглення, зниження вартості технологічної оснастки, збільшення стійкості прокатного інструменту	Березень 2013 р.	83000
2. Впровадження технології покриття гнутих профілів захисними покриттями на основі полісмор і пластика	Усунення корозії готової продукції при транспортуванні до споживача	Червень 2013 р.	12000
3. Виготовлення прокатного інструменту і освоєння виробництва труби діаметром 114 мм	Розробка технологічної документації	Грудень 2013 р.	52000
4. Модернізація і доукомплектування ділянки підготовки виробництва	Зниження вартості технологічної оснастки (профільних елементів), підвищення стійкості прокатного інструменту, уніфікації технічної документації	Травень 2013 р.	14000
5. Реконструкція ділянки пакування	Пакування трубної продукції за євростандартами	Березень 2013 р.	8000
Всього			169000

**ФОРМУВАННЯ ДІЄВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У таблиці 3 наведений механізм вибору постачальника, що запропонований ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» з метою зниження витрат на виробництва і збільшення конкурентоспроможності продукції.

Результати таблиці доводять наступне:

ВАТ «Запорізький металургійний комбінат» пропонує ціни в середньому на 3-4% нижче на трубну заготовку ГОСТ 3263 та ГОСТ 1074 48...51, ніж ЗАТ «Луганський трубний завод», але на трубну заготовку ГОСТ 10704 60...114 ціни середньоринкові. При цьому ВАТ «Запорізький металургійний комбінат» вимагає 100% передплати та постачання заготовки на умовах самовивозу;

Таблиця 3. Матриця порівняння потенційних постачальників трубної заготовки ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний»

Трубна заготовка	ЗАТ «Луганський трубний завод»			ВАТ «Запорізький металургійний комбінат»			ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат»			ВАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського»			ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»		
	Ціна, грн. / т	Умови поставки	Умови оплати	Ціна, грн. / т	Умови поставки	Умови оплати	Ціна, грн. / т	Умови поставки	Умови оплати	Ціна, грн. / т	Умови поставки	Умови оплати	Ціна, грн. / т	Умови поставки	Умови оплати
ГОСТ 3263 d 17	3310	с/в	перед	3210	с/в	перед	3300	с/в	50+пер	3290	пост	50+пер	3300	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 20	3310	с/в	перед	3210	с/в	перед	3300	с/в	50+пер	3290	пост	50+пер	3300	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 25	3370	с/в	перед	3280	с/в	перед	3300	с/в	50+пер	3330	пост	50+пер	3350	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 32	3370	с/в	перед	3280	с/в	перед	3300	с/в	50+пер	3330	пост	50+пер	3350	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 40	3370	с/в	перед	3280	с/в	перед	3300	с/в	50+пер	3330	пост	50+пер	3350	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 50	3370	с/в	перед	3280	с/в	перед	3310	с/в	50+пер	3330	пост	50+пер	3350	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 65	3430	с/в	перед	3390	с/в	перед	3420	с/в	50+пер	3390	пост	50+пер	3410	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 80	3430	с/в	перед	3390	с/в	перед	3420	с/в	50+пер	3390	пост	50+пер	3410	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 90	3430	с/в	перед	3390	с/в	перед	3420	с/в	50+пер	3390	пост	50+пер	3410	пост	1 міс
ГОСТ 3263 d 100	3430	с/в	перед	3390	с/в	перед	3420	с/в	50+пер	3420	пост	50+пер	3410	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 48	3370	с/в	перед	3330	с/в	перед	3350	с/в	50+пер	3420	пост	50+пер	3340	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 51	3370	с/в	перед	3330	с/в	перед	3350	с/в	50+пер	3420	пост	50+пер	3340	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 60	3430	с/в	перед	3460	с/в	перед	3450	с/в	50+пер	3430	пост	50+пер	3410	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 76	3430	с/в	перед	3460	с/в	перед	3450	с/в	50+пер	3430	пост	50+пер	3410	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 89	3430	с/в	перед	3460	с/в	перед	3450	с/в	50+пер	3430	пост	50+пер	3410	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 102	3510	с/в	перед	3530	с/в	перед	3500	с/в	50+пер	3510	пост	50+пер	3490	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 108	3510	с/в	перед	3530	с/в	перед	3500	с/в	50+пер	3510	пост	50+пер	3490	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 114	3510	с/в	перед	3530	с/в	перед	3500	с/в	50+пер	3510	пост	50+пер	3490	пост	1 міс
ГОСТ 10704 d 127	3510	с/в	перед	3570	с/в	перед	3510	с/в	50+пер	3510	пост	50+пер	3500	пост	1 міс
Середня ціна	3415			3384			3397			3403			3396		

умовні позначення:

с/в – самовивіз,

пост – доставка за рахунок постачальника,

перед – 100% передплата,

50+пер – 50% передплати, сума, що залишилася, сплачується протягом місяця,

1 міс – оплата протягом місяця.

- ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат» пропонує ціни на трубну заготовку ГОСТ 3263 нижче, ніж ЗАТ «Луганський трубний завод», але на деякі позиції ГОСТ 10704 60...89 ціни вище ринкових. При тому ж ВАТ «Маріупольський металургійний комбінат» також дотримується політики наявності 50% передплати та постачання заготовки на умовах самовивозу,
- ВАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського» пропонує нижчі ціни лише на трубну заготовку ГОСТ 3263 17...80, ціни на усі інші позиції співпадають із цінами ЗАТ «Луганський трубний завод». Але при цьому підприємство постачає трубну заготовку самостійно, вимагаючи 50%

передплати, ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» пропонує ціни на трубу заготовку ГОСТ 3263 17...100 та ГОСТ 10704 48...51 вище, ніж ВАТ «Запорізький металургійний комбінат», але нижче, ніж ЗАТ «Луганський трубний завод», а на позиції ГОСТ 10704 60...127 ціни найнижчі в регіоні. Іншою безумовною перевагою є те, що постачання здійснюється за рахунок підприємства, при цьому надається відстрочка платежу – 1 місяць.

Відтак, порівнюючи усі переваги і недоліки кожного потенційного постачальника, з метою підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» має зробити вибір між ВАТ «Запорізький металургійний комбінат» та ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського». При цьому до уваги необхідно прийняти, що ВАТ «Запорізький металургійний комбінат» пропонує найнижчі в регіоні ціни (середня ціна 3384 грн. / т). Але за це потребує повної передплати і відмовляється від послуг постачання; ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» працює за цінами вищими, ніж ВАТ «Запорізький металургійний комбінат» (середня ціна 3396 грн. /т), але надає відстрочку платежу та поставляє продукцію самостійно.

За нашою думкою, ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» повинно заключити довгостроковий контракт на постачання трубною заготовки при умові фіксації ціни з ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського».

Переваги, що отримає ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» зводяться до наступного: по-перше, підприємство має значну економію на транспортних витратах, а це майже 5% усіх накладних витрат; по-друге, ціни, за якими працює ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського», та якість його продукції є найсприятливішими для ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний»; по-третє, наявність відстрочки платежу дозволяє підприємству-споживачу користуватися залученими коштами безкоштовно протягом 1 місяця.

Висновки й перспективи подальших розробок. Запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності надають, по-перше, звичайно економічний ефект від впровадження. По-друге, потрібно відмітити наявність «резонансного» ефекту, що з'являється тоді, коли стимулюється розвиток нових явищ у виробничій сфері. А конкретно, просування на ринку профільних труб, вдосконалення та розширення виробництва призведе до укладання нових договорів, зумовлять вихід на зовнішні ринку, підвищення пізнаваності як самого підприємства, так і його продукції. По-третє, має місце «синергетична» ефективність, що виражається у комбінованому впливі сукупностей тих або інших інновацій на фінансово-економічний стан підприємства, коли загальний (сумарний) ефект перевищує суму результатів впливу на виробництво та конкурентоспроможність продукції кожної інновації окремо [6, с. 57]. Саме ефект «синергізму» є найбільш значущим та вирішальним для досягнення поставлених цілей. Мета дипломної роботи полягає не тільки у підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний», але й у тому, щоб конкурентна продукція сприяла поліпшенню фінансово-економічного стану підприємства. Тільки уміле та комплексне використання всієї системи названих вище факторів забезпечує достатні темпи росту ефективності. При цьому обов'язковість приділення уваги зовнішнім факторам не є такою жорсткою, як по-відношенню до внутрішніх факторів ефективності діяльності.

Джерела та література:

1. Швець В. Я., Іванова М. І. Формування й оцінка конкурентоспроможності регіонів України в умовах глобалізації економіки // Академічний огляд. – 2012. – №2. – С. 67-74.
2. Стратегічне управління підприємствами : Навчальний посібник. / Семенов А. Г., Іванова М. І., Жилінська Л. О., Богма О. С., Потьомкін Д. М., Єропутова О. О. / За загальною редакцією д.е.н., проф. Семенова Г. А.– К. : ЦНЛ, 2010 – 400 с.
3. Блонська В. І., Яцусь П. Ю. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2008, вип. 18.1 – С. 173-177.
4. Болотніков А. О. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2005. – 144 с.
5. Іванова М. І. Удосконалення методів управління оборотними коштами на промислових підприємствах // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Вип. 242 : в 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Т. 2. – С. 442–460.
6. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011 – № 4 –Т. I. – С. 55-66.