

О. Л. ЗАГОРЯНСЬКА, к.е.н, доц., Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Кременчук

О.П. КОСЕНКО, к.е.н, доц., НТУ «ХПІ», Харків

Н.М. ЛИТВИН, студентка Кременчуцького університету економіки, інформаційних технологій і управління, Кременчук

П.Г. ПЕРЕРВА, д.е.н., проф., НТУ «ХПІ», Харків

ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті проведені економічні дослідження позицій підприємства в міжнародному конкурентному середовищі. Визначені стратегічні пріоритети розвитку ХК „АвтоКрАЗ”, що здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції на міжнародному ринку.

В статье проведенные экономические исследования позиций предприятия в международном конкурентном среде. Определенные стратегические приоритеты развития ХК "АвтокрАЗ", что способны повысить конкурентоспособность предприятия и его продукции на между-народном рынке.

In the articles conducted economic researches of positions of enterprise are in an international competition environment. Strategic priorities of development of KHK „AvtoKrAZ” are certain, that able to promote the competitiveness of enterprise and his products at the international market.

Ключові слова: бізнес-одиниця, конкурентоспроможність продукції, стратегія розвитку, експорт.

Вступ. Низький рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств склався через недостатню якість, невідповідність продукції кращим світовим зразкам, недовикористання технічних характеристик продукції, відсутність стабільного платоспроможного попиту. Таке становище вимагає підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на автомобільному ринку, а також формування принципово нового стратегічного підходу до процесу управління експортною діяльністю промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання підвищення конкурентоспроможності та якості продукції на основі стратегічного управління розглядаються у роботах відомих зарубіжних і вітчизняних вчених: Ю.Іванова [3], П.Орлова [3], П.Перерви [6,7], М.Портера [9], Н.П.Ткачової [11,12] та інших. При цьому комплексний підхід до вивчення механізмів стратегічного управління експортною діяльністю великих підприємств, який би врахував специфіку

автомобільної галузі та української економіки загалом – ще потребує додаткових досліджень.

Мета статті – аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності та якості продукції ХК «АвтоКрАЗ».

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової економіки найважливішою складовою промислової політики виступає конкурентоспроможність продукції. При цьому внутрішні характеристики компанії мають більший вплив на ринковий успіх, аніж галузеві параметри. Щоб досягти необхідного рівня конкурентоспроможності, має бути повна відповідність продукції умовам ринку і вимогам споживачів. Промислова продукція має володіти не тільки набором технічних, естетичних, ергономічних, інших якісних властивостей, але й відповідати комерційним умовам реалізації (ціна, терміни та канали постачань, сервіс, престиж компанії, реклама). Підвищення конкурентоспроможності продукції – найбільш складне завдання для кожного товаровиробника [10]. Існує тісний взаємозв'язок між нерентабельністю та ринковою часткою підприємства: рентабельність підвищується у міру зростання частки на ринку. Це означає, що конкурентні переваги, зумовлюючи ринковий успіх компанії, одночасне збільшення рівня продажів, у свою чергу підсилюються внаслідок підвищення рентабельності діяльності цієї компанії. Особливу увагу під час розроблення стратегій конкурентоспроможності приділяють створенню конкурентних переваг (бажано переважаючих). Управління якістю має здійснюватися під час підготовки та здійснення виробництва автомобільної продукції. Система якості має враховувати особливості компанії, забезпечувати мінімізацію витрат на розроблення продукції та її впровадження. У свою чергу, конкурентоспроможність продукції є лише окремою частиною у комплексі цілей підприємства поряд з його власними можливостями та ринковою активністю [1].

ХК "АвтоКрАЗ" - це сучасне автомобілебудівне підприємство, відоме у більш ніж 60 країнах світу своїми потужними, надійними і простими в експлуатації вантажівками КрАЗ. За свою історію компанія випустила більше вісімсот тисяч вантажівок, що звикли працювати у складних дорожніх і кліматичних умовах. Їх відмінні технічні характеристики неодноразово підтверджувались міжнародними дипломами та почесними нагородами. Основною продукцією автозаводу є вантажні автомобілі вантажопідйомністю від 10 до 27 тонн. Модельний ряд автомобільної техніки марки КрАЗ включає 25 базових моделей і більше 150 модифікацій двох -, трьох - і чотирьохвісних автомобілів з колісними формулами 4x2, 4x4, 6x4, 6x6, 8x4 та 8x6, серед яких самоскиди, сідельні тягачі, бортові автомобілі, лісовози і сортиментовози, шасі для установки спеціального

устаткування, причепа до вантажних автомобілів. На шасі КрАЗ монтуються автоцистерни і паливозаправники, устаткування нафтогазового комплексу, гірничодобувної промисловості, лісопромислової галузі, для будівництва, дорожнього та комунального господарства та ін. Основними ринками збуту продукції ХК "АвтоКрАЗ" залишаються ринки країн СНД (зокрема, України і Росії). Розмір вказаних ринків та частка автомобілів КрАЗ на цих ринках стабільно зростає. Відповідно збільшується частка вантажівок КрАЗ на світовому автомобільному ринку. Проте, у порівнянні з конкурентами, частка автомобілів КрАЗ у світі незначна і компанія займає 30-е місце за обсягами виробництва (для порівняння: КамАЗ - 17-е місце, МАЗ - 23-е місце, УралАЗ - 26-е місце) [2].

В роботі [2] детально проаналізовано матрицю „Темпи зростання/Частка ринку” (BCG), що є графічною моделлю позицій бізнесу в стратегічному просторі, визначеному двома координатними осями.

З часом позиції стратегічних бізнес-одиниць в матриці BCG змінюються відповідно до життєвого циклу успішного бізнесу, котрий починається як „важкі діти”, перетворюється на „зірку”, потім стає „дійною короною” і, нарешті, „собакою”. Виходячи з цього компанія повинна проаналізувати не тільки позицію стратегічних бізнес-одиниць в матриці „Темпи зростання/Частка ринку”, але й перспективи її розвитку. Якщо траєкторія руху є незадовільною, керівництво компанії має запропонувати менеджеру перехід до розробки нової стратегії. Досвід використання матриці BCG показав її корисність при визначенні стратегічних позицій та розподілі стратегічних ресурсів на найближчу перспективу. Дослідні розрахунки підтверджують доцільність її використання в крупних багатогалузевих компаніях, що виробляють продукцію різного призначення і працюють на багатьох ринках збуту. Для ХК „АвтоКрАЗ” актуальною є побудова матриці BCG щодо обсягів продаж автомобілів КрАЗ серед конкурентів КамАЗ та МАЗ вантажопідйомністю більше 10 тонн по Україні, тому що цей регіон є доволі прогнозованим і компанія володіє достатнім обсягом інформації про ємність ринку та станом конкуренції на ньому (табл. 1).

Масштабом оцінки окремих типів автомобілів КрАЗ (середні значення матриці) є: середній індекс темпів росту ринку – дорівнює одиниці, і відносна частка ринку – середня величина (медіана числового ряду) у діапазоні від мінімального до максимального значення. Діаметр кола для зображення продукції вибирається пропорційно вазі обсягу продукції у загальному обсязі реалізації підприємства за звітний період 2006 р. (рис. 2).

Таблиця 1 - Характеристика портфеля пропозицій ХК „АвтоКрАЗ” на ринку України [2]

Тип автомобіля	Обсяг реалізації за роками, од.		Питома вага ринку за 2007 р., %		Показники		
	2006 р.	2007 р.	КрАЗ	КамАЗ	Темпи росту ринку	Частка ринку	Частка, %%
Самоскиди	301	398	29,3	28,4	1,3	1,03	56,9%
Шасі	76	194	25,2	13,6	2,6	1,85	27,7%
Бортові	6	15	5,7	69,4	2,5	0,08	2,2%
Сідельні тягачі	32	66	7,5	14,6	2,1	0,51	9,4%
Спецтехніка	18	27	9,2	90,1	1,5	0,10	3,8%
Усього:	433	700					

На основі аналізу отриманих результатів досліджень, можна констатувати, що бортові автомобілі та спецтехніка КрАЗ знаходяться у квадранті „Важкі діти”, сідельні тягачі на 50% у квадранті „Важкі діти”, а на 50% у квадранті „Зірки”, тоді як шасі та самоскиди повністю знаходяться у квадранті „Зірки”.

Виходячи з того, що місткість українського ринку вантажних автомобілів вантажопідйомністю більше 10 тонн зростає за період 2006-2007 рр. з 3144 од. до 3551 од. та має тенденцію до зростання у майбутньому, можна сформулювати наступну продуктову стратегію щодо модельного ряду автомобілів КрАЗ з точки зору конкурентоспроможності та формування стратегічних переваг:

1. Ринкова ніша бортових автомобілів залишається малоперспективною. Прогнозований об’єм реалізації складає до 10 автомобілів на рік. Позичування в даному сегменті на рівні 5-6%.

2. У ніші спецтехніки домінує КамАЗ – більше 90% досліджуваного ринку. КрАЗ представлений у даному сегменті переважно автобетоннозмішувачами та займає в загальному обсязі вказаного сегменту до 10%. У зв’язку з високим рівнем конкуренції, необхідне додаткове вивчення ринку та позиціонування найбільш перспективних моделей автомобілів до 60 одиниць спецтехніки на рік.

3. Зростання обсягів продажу сідельних тягачів дає підстави прогнозувати зміцнення позицій холдингової компанії в даному сегменті. Інтенсифікація маркетингових зусиль та зниження ступеня невизначеності.

4. Сегмент шасі є одним з найперспективніших напрямів, якому слід приділяти додаткову увагу. Для поступового витіснення з цієї ніші техніки

марки КамАЗ та МАЗ, потрібно переглянути умови співпраці із машинобудівними заводами України, впровадити гнучку систему оплати та знижок, максимально скоротити терміни постачання, передбачити можливість передачі техніки на відповідальне зберігання. Збільшення та підтримка частки на ринку. Можна спрогнозувати зростання об'ємів реалізації автомобілів КрАЗ до 200 одиниць на рік, позиціонування в даному сегменті ринку на рівні 25%.

5. Сегмент самоскидів є найбільш конкурентоспроможним. Активна політика у даному напрямі здатна істотно змінити ситуацію на ринку та досягти домінування автомобілів КрАЗ. Жорсткий контроль за фінансуванням триваючого зростання, розробка нових перспективних моделей вантажівок, особлива увага галузі будівництва.

За результатами проведених досліджень удосконалення потребують такі найбільш значущі показники якості автомобілів КрАЗ: надійність в експлуатації, екологічні та сервісні. Під час обґрунтування та реалізації варіантів інноваційного розвитку автомобільної продукції особливу увагу слід приділити рівню якості сервісного обслуговування клієнтів, наявності та віддаленості сервісних структур, кредитуванню, організації постачань, гарантійним термінам. Більшості світовим компаніям-конкурентам уже вдалося налагодити серійний випуск високоякісної продукції, тобто інтенсивність конкуренції за якістю сильно знижується і відбувається перехід до іншої площини. Конкуренція переходить на рівень додаткового сервісу, принципової зміни технології виробництва та керування, популярності марки, наявності бренду, правильного вибору каналів розподілу, нестандартного підходу до дизайну та диференціації продукції [4].

Висновки. У результаті послідовного впровадження зазначених заходів відбувається зниження ціни кінцевої продукції, зростання продажів, поповнення оборотних коштів підприємства та з'являються вільні ресурси розвитку. Зосередження творчих зусиль, інвестиційних ресурсів на вдосконаленні якості дозволить підвищити інтегральний показник якості, налагодити збут конкурентоспроможної продукції та, в остаточному підсумку, замкнути цикл розвитку. Щодо розширення модельного ряду КрАЗ, то перспективними виявляються такі заходи [2]:

- створити новий продукт марки "КрАЗ" класу меншої вантажності (5-10 т);
- створити важкий кар'єрний самоскид вантажністю до 30 т;

- випуск магістральних безкапотних автомобілів-тягачів міжнародного класу;
- удосконалення існуючого набору спецтехніки на базі шасі КрАЗ;
- розроблення спеціальної спортивної моделі вантажівки КрАЗ з метою участі у популярному автомобільному ралі "Париж-Дакар".

Під час обґрунтування і реалізації варіантів інвестиційно-інноваційного розвитку продукції ХК „АвтоКрАЗ” особливу увагу слід приділити вдосконаленню тих характеристик автомобілів КрАЗ, які поступаються конкурентам [4]. Можливим є розроблення сучасної моделі, яка б зберегла свої традиційні переваги (вантажність, потужність двигуна, швидкість) і володіла перевагами аналогів конкурентів. Це дозволило б стабілізувати позиції підприємства на ринку та максимально задовольнити інтереси споживачів. Слід зосередити увагу на посиленні власних позицій серед конкурентів, що виробляють продукцію типу "В", та на закордонних ринках тих країн, де вантажівки КрАЗ мають найбільшу потребу. Це, переважно, країни СНД, Африки та Азії, що розвиваються.

Список літератури: 1. *Василенко, В. О.* Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник / *В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко*. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с. 2. *Загорянська О.Л.*, Конкурентоспроможність та стратегічне планування бізнес-одиниць промислового підприємства / *О.Л.Загорянська, Н.М.Литвин* // Науковий вісник Кременчуцького університету економіки, інформаційних технологій і управління "Нові технології". - №2(24), травень 2009 р. – Кременчук. С. 99-105. 3. *Іванов Ю. Б.* Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / *Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова*. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с. 4. Офіційний сайт ВАТ „КамАЗ” [Електронний ресурс] : <http://www.kamaz.net>. 5. Офіційний сайт ХК „АвтоКрАЗ” [Електронний ресурс] : <http://www.autokraz.com.ua>. 6. *Перерва П.Г.* Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства/*П.Г.Перерва, Н.П.Ткачова*//Економіка розвитку. - 2011.- № 4(60). - С.116-120. 7. *Перерва П.Г.* Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг/*П.Г.Перерва, Н.П.Ткачова*//Менеджмент і маркетинг інновацій.- 2011.- № 4.- Т.1.-С.55-66. 8. *Попов, В. М.* Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация : учебное пособие / *В. М. Попов, Л. П. Кураков Л.П.* – М. : Финансы и статистика, 1997. – 418 с. 9. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с. 10. *Смолін, І.* Механізм адаптації корпоративних стратегічних дій / *І. Смолін* // Управління сучасним містом. – 2004. – № 4-6. – С. 194. 11. *Ткачева Н.П.* Моделирование внешних и внутренних конкурентных преимуществ промышленных предприятий/*Н.П. Ткачева*//Вісник НТУ «ХП» «Технічний прогрес і ефективність виробництва»– Харків: НТУ «ХП».– 2011.- №7.– 163-168с. 12. *Ткачова Н.П.* Методичні положення по оцінюванню і ранжуванню конкурентних переваг машинобудівних підприємств/*Н.П.Ткачова*//Бизнс Информ.- 2011.- № 12.- С.60-66.

Надійшло до редколегії 30.01.2012