

Є.В. ГОЛУБКО, магістрант, НТУ «ХП», Харків

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДП “ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД “ФЕД”)

В статті запропоновано методичні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ДП “Харківський машинобудівний завод “ФЕД”). Обґрунтовано послідовність заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ДП ХМЗ “ФЕД”.

В статье предложены методические рекомендации по формированию конкурентной стратегии предприятия (на примере ДП "Харьковский машиностроительный завод "ФЭД"). Обоснована последовательность мероприятий по усовершенствованию управления конкурентоспособностью ДПХМЗ "ФЭД".

The guidelines for the formation of the competitive strategy of the enterprise are suggested in the article (as an example FED, Harkovskij mashinostroitelnyj zavod, GP). The sequence of measures on improvement of competitiveness for FED, Harkovskij mashinostroitelnyj zavod, GP, was substantiated.

Після приєднання України до Світової організації торгівлі та відповідному спрощенні доступу іноземних товарів до вітчизняних ринків питання забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств заслуговують на особливу увагу. Різним аспектам питання конкурентоспроможності присвячено праці вітчизняних і зарубіжних економістів, таких як Ансофф І., Діленко В.А., Іспірян Г.І., Макогон Ю.В., Портер М., Скударь Г.М., Уотермен Р., Фатхутдінов Р.А., Юданов А.Ю. та інших. Однак, незважаючи на ґрунтовні дослідження в цій сфері, окремі питання щодо теоретичного і методичного забезпечення оцінки та розвитку конкурентоспроможності вітчизняних суб’єктів господарювання потребують подальшого дослідження. У зв’язку з цим метою статті є розробка методичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ДП “Харківський машинобудівний завод “ФЕД”).

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес ефективної адаптації підприємства до вимог цільового зовнішнього ринку, який розробляється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства та стану зовнішнього ринку.

ДП “Харківський машинобудівний завод “ФЕД” реалізує на ринку змішувачі, крани для ванни, кухні, умивальники, вироби для залізничного транспорту, агрегати загальномашинобудівного застосування, агрегати авіаційно-технічного призначення (гідронасоси, гідромотори, інтегральні гідроприводи, паливнорегулюючу апаратуру, гідроагрегати систем керування літальних апаратів).

Для визначення конкурентної позиції підприємства доцільно провести стратегічний аналіз макросередовища, використовуючи методику PEST – аналізу. Проведення даної методики передбачає виявлення й оцінку впливу

факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST-Аналіз містить у собі оцінку 4-х складових: політико-правові (P), економічні (E), соціальні (S) і технологічні (T) фактори. Результати аналізу надані в табл.

Таблиця. PEST- аналіз факторів макросередовища

Фактор макросередовища	Вплив фактора	Відповідні заходи організації
1. Державне регулювання машинобудівного комплексу (P)	5	Розробка нових спільних міжнародних проєктів
2. Нестабільність законодавства (P)	5	Правові консультації
3. Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків (E)	4	Підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства
4. Конкуренція на внутрішньому ринку (E)	3	Розробка заходів щодо удосконалення цінової політики
5. Загроза високих темпів інфляції (E)	4	Оптимізація тривалості операційного та фінансового циклів
6. Відсутність прозорої податкової системи (E)	5	Співпраця з вітчизняними та закордонними компаніями
7. Еміграція висококваліфікованих кадрів (E)	4	Розробка ефективної системи стимулювання персоналу в залежності від рівня кваліфікації
8. Поява нових технологій (T)	5	Формування інноваційної стратегії підприємства

Оцінка здійснюється за п'ятибальною шкалою: “5” – домінуюче положення; “4” – сильне положення; “3” – шанси, рівні із шансами конкурентів; “2” – слабе положення; “1” – критичне положення.

Результати проведеного в табл. аналізу показують, що серед факторів макросередовища найбільший вплив здійснюють такі фактори як нестабільність вітчизняного законодавства, погроза високих темпів інфляції, відсутність прозорої податкової політики, поява нових технологій. Вагомий вплив на діяльність підприємства також здійснюють конкуренція на зовнішньому ринку та постійна еміграція висококваліфікованих кадрів (відплив інтелекту).

Аналіз зовнішнього середовища показав, що найбільш привабливим цільовим ринком для підприємства є ринок України. Тому для аналізу конкурентоспроможності ДП “Харківський машинобудівний завод “ФЕД” необхідно порівнювати його з конкурентами, які функціонують на цільовому ринку. Основними конкурентами на цьому ринку є АТ “Гідросила” (м. Кіровоград), АТЗТ “Інкар” (м. Пермь, Росія), АТВТ “Червоний жовтень” (м. Санкт-Петербург, Росія).

ВАТ “Гідросила” є виробником гідроагрегатів для гідросистем комбайнів, тракторів, будівельно-дорожніх та інших мобільних машин. Понад 85% продукції постачається за межі країни, у тому числі більше 40% до Росії. Гідроагрегатами з кіровоградською маркою комплектують свої машини “Ростсільмаш”,

Красноярський комбайновий, Мінський, Волгоградський тракторні заводи, автогіганти МАЗ, АвтоКРАЗ, БелАЗ та інші виробники. Значна частина продукції через підприємства-партнери постачається на запчастини та ремонтні потреби.

АТЗТ “Інкар” (м. Пермь) є виробником паливно-регулюючої апаратури НРЗВМ-Т, (ВМА-Т), НР – 200, яка використовується у літакобудуванні. Основними замовниками продукції підприємства є Самарський завод “Авіакор”, тому частка експорту підприємства не перевищує 20%.

АТВТ “Червоний жовтень” (Санкт-Петербург) є провідним російським підприємством – виробником гідроагрегатів та електромеханізмів ГП 25, ГП 26, ГП 31, які використовуються у літакобудуванні (зокрема у виробництві літаків Су -30МК, Су -34, Ту -334, Ту-204, Ту-214, Як-130). Понад 85% продукції підприємства споживається російськими авіаційними заводами.

Порівняльна характеристика ДП ХМЗ “ФЕД” з його конкурентами показує, що у даного підприємства за якісними параметрами є найбільш загрозований конкурент – АТВТ “Червоний жовтень”. Обидва підприємства мають високу репутацію у сфері авіабудування, відому торговельну марку, здійснюють оновлення виробничих потужностей і впроваджують нові види продукції, здійснюють сервісне обслуговування споживачів – працюють і на ринку ремонту авіаційних агрегатів. Конкурентна стратегія підприємства формується на основі комплексного аналізу його конкурентної позиції, рівня конкурентоспроможності та фінансово-господарської діяльності. Послідовність заходів щодо удосконалення стратегії ДП ХМЗ “ФЕД” наведена на рис.

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього функціонування підприємства та визначення його конкурентної позиції в якості основних заходів щодо удосконалення управління його конкурентоспроможністю слід віднести такі, як розробка та освоєння виробництва нової продукції; підвищення кваліфікації персоналу, мінімізація виробничих витрат, оптимізація ціни продукції, оптимізація термінів постачання. На наш погляд, оптимізація ціни є найбільш дієвим заходом підвищення ефективності економічних операцій підприємства.

В умовах нестабільності ринкової ситуації, обумовленої високими темпами інфляції, неспроможністю постачальників виконувати свої зобов’язання за контрактом, в господарській діяльності переважно укладаються короткострокові контракти через значні коливання цін на сировину, матеріали, комплектуючі.

На практиці існують два підходи щодо використання методу встановлення ціни:

- 1) на основі використання повних витрат, сутність якого полягає у визначенні сукупності витрат на одиницю продукції та визначеної норми прибутку;

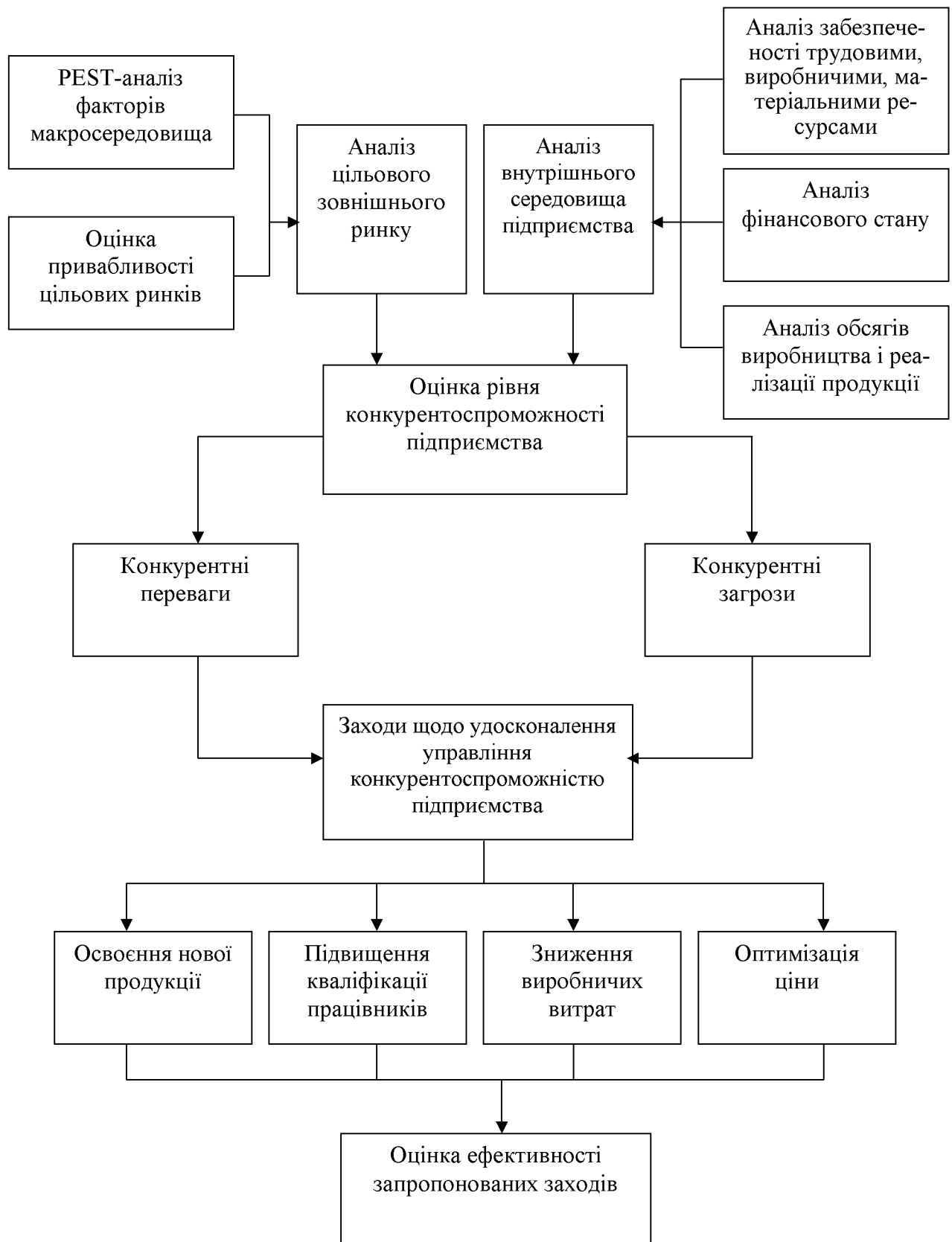


Рис. – Послідовність заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ДП ХМЗ “ФЕД”

2) на основі використання граничних витрат виробництва, при якому враховуються тільки витрати на виробництво даного товару.

Для оперативного реагування на зміни ринкових умов, при визначенні експортної ціни також необхідно оцінювати ефективність угоди. Використання методу повних витрат для визначення ціни продукції дає можливість підвищити ефективність операції. При цьому доцільність використання методу повних витрат у встановленні ціни продукції полягає у наступному: повному врахуванні матеріальних та трудових витрат, які складають переважну частку у загальних витратах на виробництво продукції; врахування змін цін на сировину, матеріали, паливо, ставок заробітної плати для оперативного управління витратами на підприємстві; підвищення ефективності діяльності за рахунок підвищення рівня обґрунтованості ціни; можливості гнучкої адаптації до змін цінової політики постачальників та змін зовнішнього середовища.

Таким чином, запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління конкурентоспроможністю ДП ХМЗ “ФЕД”. Оптимізація термінів постачання продукції необхідна для підвищення ефективності управління фінансовими потоками підприємства та виявлення резервів підвищення його конкурентоспроможності, що є перспективним напрямком для подальшого наукового пошуку.

Надійшла до редколегії 27.03.2012