

ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 22–26

Формування ринкових відносин в економіці України визначило багато проблем, необхідність невідкладного вирішення яких очевидна для всіх. Деякі з них, зокрема забезпечення стабільності роботи вітчизняних товаровиробників і підвищення їх конкурентоспроможності, набули особливої гостроти. Перехід до нових умов господарювання достатньо швидко виявив неконкурентоспроможність продукції багатьох вітчизняних підприємств на світовому ринку.

Наявність могутніх конкурентів, високі вимоги до якості продукції, що постачається на експорт, динамічна мінливість кон'юнктури зарубіжного ринку створили надзвичайну складність інтегрування у світове економічне співтовариство. У зв'язку з цим виникла необхідність сконцентрувати увагу на розвитку національного ринку. Однак попри важливість і безумовну необхідність піднесення внутрішнього ринку входження України в коло розвинених постіндустріальних країн можливе лише в тому випадку, коли продукція, що випускається вітчизняними підприємствами, буде відповідати світовим стандартам і стане конкурентоспроможною на західному ринку. Тому розробка дійових механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств – найважливіший напрямок діяльності щодо забезпечення не тільки їх власної економічної безпеки, а й економічної безпеки країни. Це двоєдина, органічно взаємозалежна задача, яка об'єктивно потребує для свого розв'язання спільних зусиль суб'єктів господарювання та владних структур.

Проблеми підтримки на відповідному рівні конкурентоспроможності та прориву на світовий ринок підприємств провідних галузей національної економіки, зокрема заводів машинобудівного комплексу, набувають дуже великого значення. Особливо це стосується тих підприємств, що визначають стратегічні напрямки економічного розвитку країни та формують її конкурентні переваги. Споживачі машинобудівної продукції нині вибирають постачальників в основному на конкурентній ос-

нові. Це означає, що насамперед цінуються професіоналізм трудового колективу, обов'язковість, надійність підприємства, його технічні можливості, застосування відповідних технологій, новітніх систем управління, автоматизації, гідравліки.

Потенціал вітчизняного машинобудування невичерпний. Нинішнє становище в галузі хоча й складне, але не безнадійне. Є вагомі підстави стверджувати, що можливість підвищення виробничого потенціалу вітчизняних підприємств та їх конкурентоспроможності цілком реальна. Про це свідчить досвід роботи багатьох машинобудівних підприємств – АТ "Ново-Краматорський машинобудівний завод", АТ "Азовмаш", "Слов'янський завод важкого машинобудування", АТ "Сумське науково-виробниче машинобудівне об'єднання ім. М. Фрунзе" та ін. Треба тільки, щоб це складне завдання цілеспрямовано розв'язувалось як на макро-, так і на мікрорівнях.

За теперішньої економічної кризи багато життєво важливих господарських проблем не вирішуються на державному рівні належним чином. Тому слід шукати можливості та засоби підвищення конкурентоспроможності, забезпечення економічної безпеки підприємств на мікрорівні за рахунок мобілізації власних ресурсів, розробки та впровадження ефективного організаційно-економічного механізму цілеспрямованого управління цим процесом.

За останні роки, як показали дослідження, чітко визначилася стійка тенденція до зниження питомої ваги машинобудування в обсязі та структурі промислового виробництва (13,2 % у 2000 р. проти 30,7 % в 1990 р.). На підприємствах машинобудівного комплексу переважають примітивні технології та морально застарілі види продукції.

Тривалий час украї обмеженою залишається інвестиційна та інноваційна діяльність. Переважна більшість підприємств машинобудування взагалі перестала вести її. Фізичне та моральне старіння основних виробничих фондів набуло катастрофічних розмірів. Економічна ситуація, що змінилася, розрив колишніх господарських зв'язків, криза

платоспроможності вітчизняних споживачів, різке зменшення місткості ринків збуту гостро вразили галузь. І хоча останнім часом відбуваються деякі позитивні зрушення щодо підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств, проте в цілому становище справ у галузі залишається вкрай складним. Про це наочно свідчить велика питома вага збиткових підприємств.

Для того щоб за теперішніх умов успішно конкурувати на зарубіжному ринку, слід підтримувати на належному рівні конкурентоспроможність підприємства. До того ж для визнання вітчизняних товаровиробників індустріальної техніки та устаткування в сучасному світовому бізнесі треба бути не тільки на рівні вимог ринкового середовища, а й мати своєрідний запас міцності в діяльності підприємства, тобто працювати на випередження. Це означає вміння передбачати можливі зміни кон'юнктури ринку, майбутні запити споживачів і створювати під них потенційні можливості підприємства для забезпечення його високої конкурентоспроможності. Це завдання складне, але його обов'язково слід розв'язати.

Реальні можливості забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, розвитку та підтримки їх конкурентних переваг визначаються чинниками внутрішнього середовища. Принципово новий, концептуально відмінний від загальноприйнятого підхід до визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, розробка та впровадження корпоративної комплексної системи ефективного управління конкурентоспроможністю — основна передумова вирішення зазначеної проблеми.

Конкурентоспроможність — багатогранна економічна категорія, яка може бути розглянута на різних рівнях: як конкурентоспроможність товару, товаровиробників, галузей, країн. Для кожного вищеназваного рівня існує достатня кількість термінологічних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності. Але найчастіше в сучасних науково-прикладних розробках, визначаючи це поняття, за основу приймають конкурентоспроможність товару. Однак, як підтверджують проведені дослідження та їх практична реалізація в корпоративному менеджменті АТ “НКМЗ”, за сучасних умов роботи на світовому ринку індустріальної техніки конкурентоспроможність підприємства, крім якості продукції, що випускається, визначається й оцінюється ще двома важливими параметрами.

По-перше, дуже важливим чинником є згода провідних міжнародних фірм не тільки купувати продукцію підприємства, а й активно працювати з ним на взаємовигідних партнерських умовах, бо таке співробітництво формує сучасний потенціал

підприємства та швидко підвищує його конкурентні можливості.

По-друге, оцінювати рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності виробників індустріальної техніки необхідно в контексті розв'язання проблем підвищення конкурентоспроможності споживачів їхньої продукції. Саме з точки зору активного сприяння підвищенню конкурентоспроможності партнерів, постійного прагнення до вдосконалення якісних і ціннісних характеристик техніки, що випускається, варто підходити до вибору пріоритетів свого розвитку, досягнення власних нових конкурентних позицій. Висока чутливість до ринку й потреб замовників, випуск принципово нової техніки та устаткування світового рівня якості істотно розширюють стратегічні перспективи підприємства, формують його довгострокові конкурентні переваги.

Повною мірою ефективність такого підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства довела практична реалізація викладених вище концептуальних положень у системі корпоративного менеджменту АТ “НКМЗ”. Продукція з маркою “НКМЗ” експортується споживачам 52 країн світу. Її замовниками стали підприємства Німеччини, Австрії, США, Італії, Індії та багатьох інших економічно розвинених країн. Останнім часом із заводом активно співпрацюють такі відомі в світі бізнесу провідні машинобудівні фірми, як “Маннесманн-Демаг”, “Фест-Альпіне”, “Ман Такраф”, “Екосталь”, “Фамако”, “Шлеманн-Зімар”, “Даніелі” та ін.

Надзвичайно складно завоювати довіру зарубіжних замовників, стати їхнім партнером у виготовленні складної наукомісткої машинобудівної продукції. Основною умовою розв'язання цього завдання є розробка ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Для розробки концептуальних основ і моделі такого механізму застосовується системно-цільовий підхід до розв'язання управлінських завдань.

Для великих машинобудівних підприємств розроблено принципову блок-схему організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю, яка є специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, комплексом взаємопов'язаних блоків, чутливих до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що становлять цілісність. Ця модель належить до типу цілеспрямованих систем, тобто тих, що прагнуть у своєму функціонуванні до конкретних цілей.

Для підвищення загального управлінського потенціалу підприємства як ключового чинника фор-

мування його конкретних переваг важливо досягти синергічного ефекту за такими основними напрямками: в організаційно-структурному забезпеченні виробництва, у сфері маркетингу, інформаційної підтримки корпоративного менеджменту та трудових відносин.

Високого ефекту синергізму в організаційно-структурному забезпеченні корпоративного менеджменту великого машинобудівного підприємства досягають завдяки переходу до дивізійної структури регулювання внутрішньофірмових відносин зі створенням центрів прибутку, відповідальності та витрат.

Центри прибутку — це самостійні стратегічні господарсько-комерційні виробничі структури, спеціалізовані за технологічною ознакою, що мають оперативно-господарську самостійність і здійснюють свою діяльність на принципах корпоративного госпрозрахунку. Їх стратегічне завдання — забезпечити ритмічне повноцінне завантаження потужностей структурних підрозділів з обов'язковим дотриманням вимог замовників щодо термінів виконання і якості продукції, яка випускається, за одночасної мінімізації витрат.

Центри відповідальності — це конструкторські та технологічні служби, які своїми розробками визначають рівень якісних параметрів продукції. Саме цим підрозділам центрів прибутку відводиться одна з найважливіших ролей у забезпеченні високих споживчих властивостей техніки та устаткування, що випускаються, і створенні переваг у ціновій конкуренції на ринках збуту.

Центри витрат — це безпосередні виконавці замовлень (цехи та ділянки, що входять до складу центрів прибутку). Вони зобов'язані строго вкладатися в нормативи, заплановані під час розробки технічної документації та технологічних процесів.

Досягти синергії у сфері маркетингу можна лише за його глибокої інтеграції в системі корпоративного менеджменту. Це означає, що не тільки служби маркетингу повинні працювати в найтіснішому контакті з усіма підрозділами підприємства, а й усі функціональні відділи, менеджери всіх рівнів управління зобов'язані сприймати маркетингову діяльність як свій прями́й обов'язок.

Маркетингова діяльність та основні функціональні обов'язки маркетингових підрозділів мають бути підпорядковані розв'язанню двох груп завдань — практичному здійсненню стратегії виходу підприємства на нові ринки збуту з конкурентоспроможною, високоякісною продукцією та створенню мобільної й гнучкої системи взаємодії функціональних служб із замовниками й потенційними споживачами техніки, що випускається. Реалізувати зазначений підхід дадуть змогу такі заходи:

- удосконалення організаційної структури маркетингової служби підприємства, створення в центрах прибутків відділів (бюро) маркетингу та контрактів, розробка чітких стандартів їх функціональних завдань і обов'язків;

- комплексне охоплення в межах єдиної управлінської стратегії всіх компонентів і напрямків маркетингових досліджень: продукції, цін, ринків, реклами, сервісу, інформаційної бази, їх чіткої орієнтації на розв'язання завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства, просування товару на ринки збуту;

- максимальне поширення маркетингових досліджень за регіонально-продуктовим принципом для оперативного визначення потенційної місткості ринку щодо традиційних і нових видів техніки, що випускається;

- активне запровадження в діяльність маркетингової служби практики розробки “маркетингових матриць” — спеціальних цільових програм професійної, грамотної роботи в стратегічних зонах господарювання, кожному сегменті зарубіжного та вітчизняного ринків за всіма номенклатурними позиціями техніки, що випускається, і конкретними споживачами;

- розробка “паспортів підприємств” — потенційних замовників продукції заводу для посилення власного впливу на формування попиту на техніку, що випускається, передбачення змін зовнішнього середовища та швидкої реакції на них, ужиття оперативних заходів щодо створення саме тієї техніки, якої потребує споживач;

- створення та впровадження комп'ютерної системи “Швидкий маркетинг”, яка за допомогою нагромадження інформації щодо витрат за всім спектром техніки, що випускається, забезпечує вдосконалення технології обробки заяв замовників, скорочення термінів опрацювання листів-запитів, підвищення оперативності та обґрунтованості розрахунків собівартості та цін на продукцію, що виготовляється.

Ефект синергії у сфері інформаційного забезпечення корпоративного менеджменту досягається завдяки розробці та впровадженню наскрізної інформаційної корпоративної системи (ІКС), що дає змогу сформувати єдину інфраструктуру управління великим машинобудівним підприємством за допомогою врахування всіх господарських операцій і об'єктів, що беруть у них участь, та їх взаємозв'язків, забезпечуючи надання необхідної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в режимі реального часу.

Незважаючи на великі капітальні витрати, створення інформаційної корпоративної системи такого масштабу — нагальна потреба сьогодення для

великого машинобудівного комплексу. Роблячи такий серйозний крок уперед у впровадженні прогресивних інформаційних технологій, підприємство одержує могутній сучасний інструмент підвищення управлінської синергії, оперативності та обґрунтованості прийнятих рішень, більш гнучкої адаптації внутрішньофірмового менеджменту до реалій ринкових відносин.

У контексті проблем формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства винятково важливо домогтися усвідомлення та сприйняття трудовим колективом невідкладної потреби фундаментальних змін у системі внутрішньофірмового менеджменту. Ключові посади мають обіймати працівники, які розуміють ринкові відносини, а керівники вирішальних ланок системи корпоративного управління повинні вміти грамотно та професійно працювати на ринку споживача. Це може бути досягнуто лише в тому випадку, коли в основу внутрішньофірмового управління будуть покладені й розв'язані єдиним комплексним блоком такі ключові завдання:

- закладено основи високої корпоративної культури трудового колективу підприємства;
- створено та запроваджено ефективну систему стимулювання конвергенції інтересів підприємства та його персоналу.

Основу корпоративної культури підприємства становлять базові внутрішньоорганізаційні цінності та етичні норми, що підтримують його стратегію й допомагають адаптуватися до умов постійних змін, що відбуваються на ринку індустріальної техніки. Основними функціями корпоративної культури є зберігання та розвиток наявного інтелектуального та духовного потенціалу підприємства, досягнення синергії трудових відносин, концентрація творчого потенціалу й енергії працівників, задання ритму та напрямів діяльності всього колективу, забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства. Глобальне завдання корпоративної ідеології НКМЗ — стати рівним серед кращих на світовому індустріальному ринку, бути винятковим за своїми можливостями, конкурентними перевагами, створенням нових потреб, високою результативністю й бездоганною репутацією.

В основу корпоративної культури акціонерного товариства “НКМЗ” поставлено продуктивну високоякісну працю та самовдосконалення.

Розроблена та запроваджена в АТ “НКМЗ” система стимулювання конвергенції інтересів підприємства та його працівників базується на розв'язанні трьох ключових комплексно-цілевих завдань:

- формування внутрішньофірмової системи оперативної випереджувальної підготовки кадрів

на всіх рівнях управління з максимальним охопленням управлінського та виробничого персоналу підприємства;

- реформування на критеріально новій основі системи оплати й заохочення сумлінної, творчої, ініціативної праці;

- розробка програм соціальних гарантій щодо забезпечення зайнятості, створення сприятливих умов праці, побуту й відпочинку працівників підприємства.

Запровадження розроблених новацій у систему безперервного виробничо-економічного навчання кадрів акціонерного товариства дає суттєві результати. У середньому протягом року в усіх формах навчання бере участь до 40 % промислово-виробничого персоналу, підвищують кваліфікацію понад 3 тис. керівників і спеціалістів. НКМЗ має дозвіл територіального управління Держнаглядохоронпраці Донецької області на фахову підготовку та підвищення кваліфікації робітничих кадрів майже за 300 професіями, тобто практично всіма, що існують на підприємстві.

Досягнення ефекту синергії у сфері трудових відносин вирішальною мірою забезпечується створенням ефективної системи оплати та стимулювання праці, що мотивує працівників до досягнення високих кінцевих результатів діяльності та інтеграції їхніх інтересів з інтересами підприємства в підтримці високого рівня його конкурентоспроможності.

Принципово нова система оплати та стимулювання праці базується на таких концептуальних засадах:

- високому рівню професіоналізму працівників підприємства має відповідати високий рівень оплати їхньої праці;

- необхідно гідно оцінювати тих, хто хоче та вміє працювати високопрофесійно та якісно, виявляє ініціативу та творчий підхід до виконання виробничих завдань;

- нормативна чисельність, рівень заробітної плати всіх категорій працівників мають прямо залежати від нормативної чисельності й заробітної плати виробничих робітників-відрядників, котрі вирішальною мірою визначають обсяги, якість, товарний вигляд та конкурентоспроможність техніки та устаткування, що випускається. Саме від завантаження виробничих цехів, професіоналізму відрядників залежать в остаточному підсумку добробут акціонерного товариства та розмір заробітної плати кожного працівника.

Крім того, на досвіді АТ “НКМЗ” доведено доцільність запровадження системи виплати персоналу премій-бонусів. Як показала практика, цей інструмент стимулювання підвищення якості,

зниження витрат та зростання обсягів виробництва має велике майбутнє. Високий ефект дає також запровадження надбавок до заробітної плати за знання іноземної мови.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника АТ "НКМЗ" за перше півріччя 2000 р. досягла 671,8 грн, що в 2–2,5 рази перевищує цей показник у цілому по галузі та порівняно з іншими машинобудівними підприємствами Донецької області.

Одним із ключових чинників, що сприяють підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів діяльності, є забезпечення їхньої соціальної захищеності. Тому одна з пріоритетних складових системи корпоративного менеджменту — підтримка й подальший розвиток соціальної сфери.

Якщо підприємство прагне підтримувати свій розвиток і розширювати ринки збуту, воно має постійно оновлювати види діяльності відповідно до стратегічних цілей і нових орієнтирів. Найважливішою передумовою підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності великого машинобудівного підприємства є своєчасна розробка конкурентної стратегії ринку, продукту та технології, що відповідає рівню мінливості середовища.

Правильний вибір та освоєння стратегічних зон, розширення місткості ринків збуту через формування майбутнього сприятливого середовища в зонах стратегічних інтересів підприємства — характерні ознаки ефективності конкурентної стратегії ринку. Її практична реалізація потребує системного аналізу відповідності потенціалу підприємства умовам зовнішнього середовища, своєчасного виявлення та усунення розривів.

В основу розробки конкурентної стратегії продукту й технології потрібно покласти такі визначальні параметри:

- технічне переоснащення та диверсифікацію виробництва, чітку спрямованість на створення унікальної техніки та устаткування, упровадження "ноу-хау";
- збільшення тривалості життєвого циклу та конкурентоспроможності продукції, що випускалася раніше, за рахунок упровадження сучасних прогресивних технічних і технологічних вирішень.

Стратегічно важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідність приведення всієї нормативно-технічної бази системи підготовки виробництва й виготовлення продукції на всіх етапах технологічного циклу у відповідність до європейських та міжнародних стандартів якості.

Проблему забезпечення конкурентоспроможності великого підприємства допоможе виріши-

ти обґрунтована корпоративна стратегія інвестиційної та інноваційної політики. Вона базується на таких принципах:

- опора на власні сили та внутрішні резерви;
- урахування світових тенденцій і вимог ринку індустріальної техніки, пов'язаних зі створенням і впровадженням наукомістких ресурсоощадних технологій;
- комплексний системний підхід до здійснення переоснащення й модернізації виробництва за всім технологічним циклом;
- орієнтація винятково на світовий рівень якості машин і устаткування, постійні нововведення, "ноу-хау", цілеспрямоване нарощування інтелектуальної складової продукції, що випускається.

Розробка взаємопов'язаної та внутрішньо збалансованої багаторівневої системи перспективних поточних і оперативних планів діяльності великого акціонерного товариства, максимізація прибутковості роботи підприємства; досягнення його фінансової стабільності та формування витрат на виробництво, що забезпечують бездефіцитний бюджет і самофінансування розвитку, формують його конкурентні переваги.

Отже, відчутним фактором підвищення конкурентоспроможності та стабілізації економіки вітчизняних підприємств має стати усвідомлене стратегічне управління цими процесами на макро- та мікрорівнях, як це прийнято в державах з розвинутою ринковою системою господарювання.

Реальні передумови підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств знаходяться у сфері їх внутрішнього середовища, і їх практична реалізація можлива через досягнення управлінської синергії корпоративного менеджменту, розробки та запровадження ефективного організаційно-економічного механізму стратегічного управління цим процесом.

За сучасних умов орієнтиром досягнення машинобудівним підприємством конкурентних переваг, крім якості продукції, мають стати підтвердження підвищення ефективності виробництва її споживачами, а також співробітництво підприємства з провідними міжнародними фірмами машинобудівного профілю.



Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с.