

Складність і першої і другої методи також полягає у визначенні характеру взаємозв'язку, і, що більш важливо, стійкості цього взаємозв'язку, його типовості.

Отже, на нашу думку, ресурсна капіталізація – це циклічний процес перетворення ресурсів, як капіталу, у вартість (продукцію, реальний дохід) в різних капітальних формах та його кругообіг і часткове перетворення знов у ресурси. Управляти ресурсною капіталізацією фактично означає такий підбір і ефективне використання ресурсів що створюють нову вартість для власників цих ресурсів.

Ми пропонуємо визначати капіталізацію як від всіх витрачених ресурсів, так і кожного окремо взятого ресурсу, для чого встановлюємо їх первісну вартість (ціну ресурсу). Запропонована методика розрахунку капіталізації окремих ресурсів базується на використанні показників «гранична норма заміщення ресурсів» та «мультиплікатор ресурсовіддачі».

Література

1. Баліцька В.В. Капітал підприємства: тенденції. Пріоритети / В.В. Баліцька.- К.: Ін-т економ. та прогноз, 2007.-480с.
2. Капіталізація економіки: проблеми та перспективи: матеріали семінару // Економічна теорія. – 2006. – №2. – С.91–112.
3. Побурко О.Я. Організація управління капіталізацією господарського комплексу: дис. канд. ек. наук: 08.02.03/ П.О. Ярославович.- Львів, 2001.-178 с.
4. Макконелл К.Р. Економікс: принципи, проблеми и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю [пер. с 13-го англ. изд.]- М.: ИНФРА-М, 1999. -974с.
5. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / [В.І. Крамаренко, Ю.М. Воробйов, Б.І. Холод та ін.]; під ред. Ю.М. Воробйова і Б.І. Холода. — К.: «Центр навчальної літератури», 2004. — 288 с.

Рецензент докт. екон. наук А.В. Шайкан

339.137.2:334.716

*Гольцев Д.Г., здобувач,
Національна академія управління, м. Київ*

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ:
АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ ТА ЗМІНИ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

Для менеджменту, як з точки зору теорії, так і практики, важливим є вибір пріоритетних напрямків розвитку та створення (відокремлення) систем управління найбільш вагомих для виробництва об'єктів, який залежить від факторів, що впливають на підприємство. Науково-обґрунтований аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства надає можливість здійснити ефективну перебудову управлінської сфери, що сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності та конкурентоспроможності продукції. Дослідженню ефективного менеджменту та факторів впливу на конкурентоспроможність присвячені наукові праці багатьох учених-економістів і практиків [1-7]. Вдосконалення менеджменту здійснюється в руслі двох взаємодоповнюючих тенденцій: перша – розвиток технологічного забезпечення управління; друга – розвиток знань та досвіду управління в конкретних економічних умовах [1, с. 42]. Ефективність менеджменту за відсутності фінансових ресурсів, технологічних і технічних переваг доведено досвідом Японії з формування конкурентних переваг на світових ринках у післявоєнний період. На думку А. Фісун, особливість японського менеджменту полягала у визначенні таких критеріїв, як якість продукції та гнучкий ритм виробництва, що стимулює творчий і вдумливий підхід працівників до результатів своєї праці, їхня ініціатива щодо дрібних поліпшень у виробничій діяльності, яка заохочувалася і враховувалася, що й обумовило наявність факторів успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств [3, с. 82].

Менеджмент вітчизняних підприємств в більшості випадках побудовано на принципах планової економіки: виконання плану за будь яких обставин, стримання ініціативи, фіксованої премії, системи штрафів. Ці негативні фактори мікросередовища призводять до низької конкурентоспроможності підприємств. До факторів макросередовища, за Ф. Котлером [4], відносяться всі основні сили, що «приходять у зіткнення з інтересами фірми»: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні чинники і чинники культурного оточення.

Ці недоліки, перш за все, стосуються підприємств виробничої сфери, особливо на сучасному етапі, що характеризується жорсткою конкуренцією на внутрішньому і зовнішніх ринках, фінансовими

обмеженнями, слабким законодавством щодо захисту та підтримки вітчизняного виробника, тому розробка напрямів удосконалення менеджменту та підвищення конкурентоспроможності є актуальним.

Мета статті полягає у визначенні напрямків розвитку промислового підприємства та змін у менеджменті на підставі аналізу впливу ключових факторів на його конкурентоспроможність.

Останнім часом в менеджменті, спостерігається безліч майже однакових розробок, які більшою мірою перешкоджають гармонійному розвитку виробництва як цілісної соціально-економічної системи. Відомі з теорії та практики різні підходи до управління (процесний, ситуаційний, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, адаптивний, управління якістю та ін.) використовуються при побудові окремих сфер загального менеджменту та направлені на отримання економічного ефекту підприємством. Однак поточні тенденції свідчать про зниження рівня економічних показників та конкурентоспроможності продукції на більшості вітчизняних підприємств.

Рівні конкурентоспроможності характеризується чотирма типами менеджменту на підприємстві: перший – менеджмент інертний відносно посилення конкурентних переваг шляхом інновацій, оскільки упевнений в довгостроковій стабільності положення своєї продукції на ринку; другий – менеджмент будує політику на копіюванні переваг компаній-конкурентів, копіюючи властивості продукції, техніку, технологію виробництва, систему управління якістю і персоналом; третій – менеджмент будує політику тиску на конкурентів за рахунок організації ефективної системи управління інноваціями, виробництвом і збутом; четвертий – підприємство має настільки могутні конкурентні переваги, використовуючи постійне вдосконалення і інновації, що може вільно конкурувати з будь-якими підприємствами як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках [5, с. 375-377; 6].

Наведена градація конкурентоспроможності за типом менеджменту на підприємстві актуальна з позиції вдосконалення управління і вибору ключових напрямів розвитку. Однак слід зазначити, що розподіл підприємств за визначеними вище типами менеджменту можливий при статичному аналізі певного сегменту ринку, в динаміці ж підприємства можуть переходити з однієї групи в іншу. Позитивним напрямом є поетапний або проривний перехід від першої групи до четвертої.

До даної градації за рівнями конкурентоспроможності можливо додати п'ятий тип менеджменту: це «експериментна стратегія» [1, с. 46] або «стратегія блакитного океану» [7], коли підприємство здійснює проривні технології та виходить на вільний сегмент ринку з продукцією, яка ще не має конкурентів.

Конкуренція сприяє необхідності проведення маркетингових досліджень та урахування комерційного ризику, вивчення власних можливостей та факторів впливу на діяльність підприємства. Підприємство аналізує власні можливості, обирає стратегію розвитку, внутрішню політику та тактику дій.

Саме такі дії здійснює ВАТ «Грета» – підприємство з випуску газових плит, яке займає на ринку газових плит України лідируючі позиції (23,6%). Інші бренти – це «Норд» (19,5%), «Indesit» (10,6%), «Брест» (8,4%), «Ardo» (7,6%), «Gorenje» (5,51%), «Дніпро» (5,0%), «Веко» (2,9%), «Zanussi» (2,6%), «Запоріжжя» (2,4%), «Bosh/Siemens» (2,0%), «Кінг» (1,83%), а такі, як «Ariston», «Hansa», «Mora», «Elektrolux» – менше 1% кожний.

ВАТ «Грета» стабільно нарощує обсяги виробництва: з 2002 р. по 2008 р. обсяги реалізованої продукції зросли на 153%. За індексами виробництва (у співвідношенні до 2001 р.) ВАТ «Грета» випереджає промисловість та машинобудівну галузь (рис. 1). Зниження обсягів реалізованої продукції в 2009 році майже на 25% обумовлено фінансовою кризою.

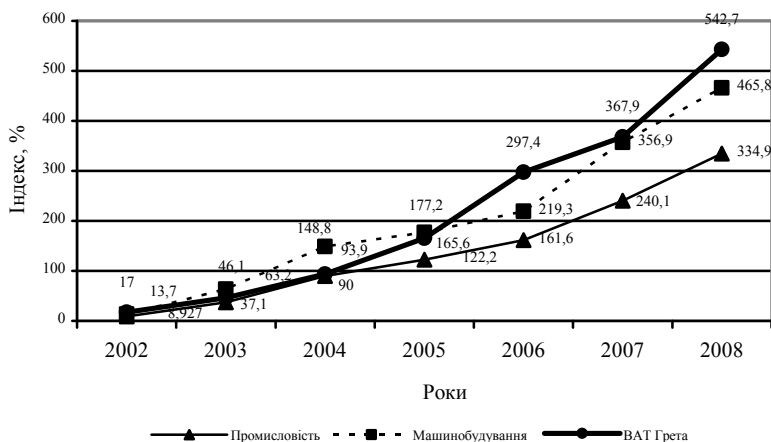


Рис. 1. Індекси промислового виробництва, машинобудівної галузі та ВАТ Грета в 2001-2008 рр. (у відсотках до 2001 року)

Підприємство вдосконалює підходи до збуту: з 2005 р. продукція реалізується через торговий дім «Укргазмаш» і ВАТ «Універсал». У 2006 р. зросли поставки не лише по Україні, але й у Росію, Молдову, Болгарію, Казахстан, Узбекистан та інші країни СНД. Для підприємства даний регіон є найбільш перспективним через близькість, що позитивно позначається на цінній політиці дилерів. У 2007 році за участю ВАТ «Грета» було створено ТОВ «Грета» в Росії (м. Белгород), яке займається реалізацією газових плит.

Впродовж останніх років підприємство акцентує увагу на аналізі факторів впливу з конкретизацією проблем за кожним з них та визначенням змін, які сприятимуть позитивній динаміці. На підставі аналізу офіційної звітності їх систематизовано і вигляді табл. 1.

Таблиця 2

Зведені дані за факторами впливу на виробництво

Роки	Фактори та ступінь їх впливу				
	Політичні	Фінансово-економічні	Виробничі	Соціальні	Комерційні ризики
2002	x	xxx	xx	x	
2003	xx	xxx	xxx	xx	
2005	xx	xxx	xxx	xx	
2006	xx	xxx	xxx	xx	
2007	x	xx	xxx		xxx
2008	x	xx	xxx		xxx

Примітка: x – незначний вплив; x x – середній вплив; x x x – вагомий вплив

Для порівняння змін у пріоритетах підприємства щодо аналізу факторів впливу дані зведено у табл. 2.

Аналіз показав, що до 2007 року основними негативними факторами впливу на конкурентоспроможність підприємства вважалися: політична ситуація в країні, відсутність коштів на придбання більш сучасного обладнання, високі податки. Отже, підприємство акцентувало увагу на факторах макросередовища, на які суттєво вплинути не може.

Це призвело до того, що з 2006 р. по 2007 р., коли галузь машинобудування та промисловість збільшують обсяги реалізованої продукції, на ВАТ Грета спостерігається різке падіння цього показника (рис. 2).

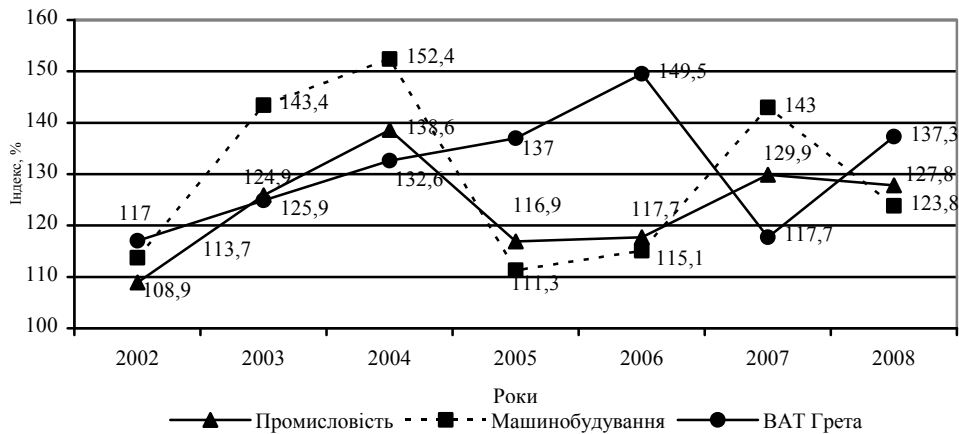


Рис. 2. Індекси промислового виробництва, машинобудівної галузі та ВАТ Грета в 2002-2008 рр. (у відсотках до попереднього року)

Негативним для підприємства є й те, що вітчизняний ринок поступово завойовує побутова техніка іноземних виробників. В даний час очікується різкий зріст ринку газових плит. Термін експлуатації кухонних плит, встановлених у новобудовах 14-15 років поспіль, підійшов до завершення, тому не випадково у цьому сегменті великої побутової техніки активізувались і імпортери, і вітчизняні виробники. Ті з них, хто може запропонувати оптимальне співвідношення ціни і якості, будуть контролювати ринок.

Підприємство миттєво реагує на негативні результати, переглядає ключові фактори впливу та вдосконалює управління виробничою діяльністю.

Для керівництва стало зрозумілим, що реакцією на зовнішні фактори (політичну нестабільність, високі податки, зростання цін на ринку та ін.) необхідно адаптуватися.

Таблиця 1

Аналіз факторів, що впливають на підприємство, за ступенем впливу та позитивними змінами

Група факторів	Опис проблеми	Ступінь впливу			Зміни на підприємстві
		Незначний	Середній	Значний	
2002 рік					
Політичні	На діяльність підприємства не впливають	x	-	-	Відсутні
Фінансово-економічні	Високий рівень оподаткування	-	-	x	Зменшення розміру податку дозволить стабілізувати фінансово-господарську діяльність
Виробничо-технологічні	Відсутність сучасного обладнання для емалювання	-	x	-	Придбання автоматів фірми «ALLIANCE ENAMEL»
Соціальні	Відсутність фахівців достатньої кваліфікації	x	-	-	Навчання працівників підприємства
Екологічні	Відсутність обладнання для екологічних вимірювань	x	-	-	Придбання необхідного обладнання
2003 рік					
Політичні	Нестабільність політичної ситуації гальмує прийняття важливих і необхідних для промисловості законопроектів	-	x	-	Прогнозованість політичної ситуації в країні дасть можливість прогнозувати діяльність підприємства на тривалий час
Фінансово-економічні	Відсутність належної підтримки з боку держави вітчизняного виробника, високі податки та збори; неврегульованість митного контролю	-	-	x	Висока зацікавленість держави і підтримка вітчизняного виробника, прийняття нового податкового кодексу, урегульованість митного законодавства дадуть можливість більш зацікавити покупців
Виробничо-технологічні	Зростання цін на метал, відсутність достатніх коштів для придбання більш сучасного і потужного обладнання; відсутність сучасного обладнання для емалювання	-	-	x	Стабільність цін на ринку металу, придбання сучасного обладнання дасть можливість покращити якість і конкурентоспроможність продукції
Соціальні	Недостатність висококваліфікованих фахівців	-	x	-	Навчання працівників підприємства дозволять покращити якість продукції
2005 – 2006 рр.					
Політичні	Нестабільність політичної ситуації гальмує прийняття важливих і необхідних для промисловості законопроектів	-	x	-	Прогнозованість політичної ситуації в країні дасть можливість прогнозувати діяльність підприємства на значний проміжок часу
Фінансово-економічні	Відсутність належної підтримки з боку держави вітчизняного виробника, високі податки та збори; неврегульованість митного контролю; зростаючі ціни на газ та електроенергію.	-	-	x	Висока зацікавленість держави і підтримка вітчизняного виробника, прийняття нового податкового кодексу, урегульованість митного законодавства збільшать зацікавленість покупців
Виробничо-технологічні	Зростаючі ціни на метал, відсутність достатніх коштів для придбання більш сучасного і потужного обладнання	-	-	x	Стабільність цін на ринку металу, придбання сучасного обладнання нададуть можливість покращити якість і конкурентоспроможність продукції
Соціальні	Недостатність висококваліфікованих фахівців	-	x	-	Навчання працівників підприємства дозволять покращити якість продукції
2007 – 2008 рр.					
Законодавчі або економічні	Втручання контролюючих органів у фінансово-господарську діяльність товаровиробників, ціновий хаос, повний розгул фіскальних мір, що породжують і провокують корупцію і чинницьке свавілля, та інше. Ціни на метал постійно зростають. Проблемою є взаємовідносини з митницею через бюрократизм, відсутність чіткої роботи інспекторів та належної виконавчої дисципліни, що призводить до значних витрат грошових і робочого часу	x			Адаптація до умов, що склалися
Комерційні	Ризик реалізації продукції на внутрішньому ринку (зменшення розміру і ємності ринку, зниження попиту, поява нових конкурентів, тощо)			x	Системне проведення маркетингових досліджень; вдала цінова політика; вдала реклама.
Фінансові	Пов'язані з інфляційними процесами, всеохоплюючою несплатою, коливанням курсів основних валют, тощо				Створення системи фінансового менеджменту на підприємстві, роботи із споживачами на умовах передплати.
Виробничі	Порушення в виробничих процесах і поставках сировини, матеріалів, комплектуючих		x		Контроль за ходом виробничого процесу і посилення впливу на постачальників

В практичній діяльності підприємства з'являється головний фактор ринкової економіки – комерційний ризик, який пов'язаний з реалізацією продукції на внутрішньому ринку (зменшення розміру і ємності ринку, зниження платоспроможного попиту, поява агресивних конкурентів). При аналізі виробничого фактору акцент робиться вже не на високих цінах на метал, відсутності сучасного обладнання, а на порушеннях у виробничих процесах та поставках сировини, матеріалів та комплектуючих. Фінансово-економічний фактор аналізується вже не за недосконалістю податкового та митного законодавства, а зі сторони інфляційних процесів та несплати.

Враховуючи негативний вплив факторів, підприємство розробляє план змін, реалізація якого повинна позитивно вплинути на діяльність підприємства, це:

- вдосконалення управління якістю на підприємстві;
- проведення системних маркетингових досліджень;
- створення системи фінансового менеджменту з метою роботи зі споживачами на умовах передплати.

Головною позитивною тенденцією є урахування фактору «комерційного ризику» з позицій маркетингової діяльності: аналізу конкурентів, визначення потреб споживачів та можливостей підприємства. Ця тенденція на ВАТ Грета виникла, напевно, внаслідок різкого падіння обсягів реалізованої продукції протягом 2006 р. на фоні зростання цього показника у промисловості, зокрема машинобудуванні. За І. Прозоровою – це «пристосування компаній до нової ситуації за допомогою перепроектування системи управління в ряді випадків пов'язано з кризовою ситуацією як у зовнішньому середовищі, так і всередині компанії» [2]. На жаль, це найбільш розповсюджені причини змін у менеджменті вітчизняних підприємств.

На підставі проведеного аналізу сформовано цикл взаємозв'язку аналіза факторів впливу, типу менеджменту та стратегії розвитку підприємства (рис. 3).

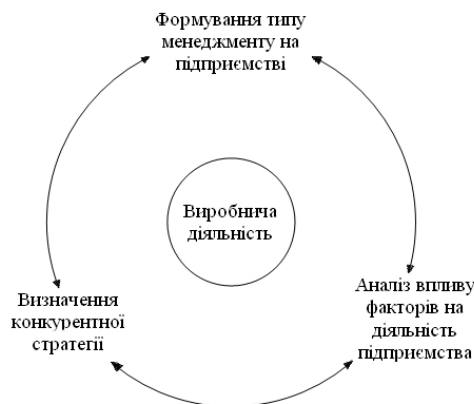


Рис. 3. Цикл взаємозв'язку факторів впливу, визначення конкурентної стратегії та формування типу менеджменту на підприємстві

Означені три етапи вищенаведеного циклу взаємозалежні та впливають на виробничу діяльність. Кожне підприємство може самостійно обирати відповідну точку у цьому циклі.

Необхідною умовою ефективного функціонування вітчизняних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності є вдосконалення менеджменту на підставі аналізу ключових факторів впливу на діяльність, розробка та втілення позитивних змін у виробничу діяльність. На прикладі функціонування та розвитку менеджменту ВАТ «Грета» показано зміни у пріоритетах аналізу факторів впливу на підприємство, головним з яких є урахування комерційного ризику та проведення маркетингових досліджень.

Література

1. Козаченко А.В. Управление крупным промышленным предприятием : монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладько и др. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
2. Прозорова І. Методи бізнес-реінжинірингу в маркетингу / І. Прозорова // Схід. – 2008. – №7 (91). – С. 60-62.
3. Фісун А. Японська модель розвитку економіки / А. Фісун // Економіка України. – 2009. – № 9. – С. 79-87.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; [пер. с англ.]. – М.: Ростинтер, 1996. – 704 с.
5. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям / Под общей ред. В. Е. Хруцкого. – М. : Политиздат, 1991. – С. 375-377.
6. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: учеб. пособ. / Л.С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.
7. Співакова Т. Можливості застосування концепції латерального маркетингу та стратегії «блакитного океану» на українському ринку / Т. Співакова, М. Отрода // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 1. – С. 40-44.