## Вступ

Процес становлення ринкових відношень в Україні носить складний, неоднозначний і в багатьом суперечливий характер.

Тяжка ситуація склалася в машинобудівному комплексі України. Відбувся безпрецендентний 75-процентний спад обсягів виробництва, погіршилися показники оновлення випускаємої продукції у загальному обсязі експорту, відмічається досить низький рівень іноваційних процесів. Галузь опинилася особливо уразливою у зв’язку із зміненою економічною ситуацією, розривом колишніх відстояних господарських зв’язків, конкуренцією на світовому ринку.

Сьогодні ключовим фактором завоювання і утримання позицій на ринку, забезпечення максимального продажу випускаємої техніки і обладнання є якість продукції, включаючи її новизну, технічний рівень, надійність у експлуатації, ремонтопридатність.

Випуск конкурентоспроможної продукції, що відповідає по своїм якісним характеристикам європейським і світовим стандартам - головна вимога ринкової економіки.

Для заводів машинобудівного комплексу України, які прикладають великі зусилля в цілях завоювання закордонних ринків для своєї продукції, проблема конкурентоспроможності особливо актуальна.

Структура зовнішньої торгівлі України не відповідає сучасним тенденціям на світовому ринку і свідчить про низький якісний рівень конкурентних переваг у багатьох градаційних і потенційних експортних областях.

Дійсно відстає від західної по рівню конкурентоспроможності і більшість української машинобудівної продукції.

Крім чисто технічних заходів, дійсним фактором у підвищенні рівня конкурентоспроможності промислової продукції може бути виявлення переваг імпорту передових технологій перед імпортом готової продукції, а також поступове відмовлення від імпортування продукції, яка могла би вироблятися в Україні.

В промисловій політиці держава повинна визначати головні науково-технічні міжгалузеві та галузеві пріоритети, фінансувати фундаментальні наукові і підготувати досвідно-конструкторські дослідження з метою сприяння підвищення конкурентоспроможності національної продукції, зосереджуючи основний погляд на крупних наукомістких комплексах і в першу чергу машинобудівних, як це відбувається в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Головною задачею промислової політики повинно бути її спрямованість на виробництво необхідних видів продукції у відповідності з попитом внутрішнього та зовнішнього ринку, при досягненні максимального прибутку і що вона повинна сприяти структурним здвигам у промисловості у напрямку соціальної орієнтації, підтримувати підприємництво, здійснювати допомогу перспективним підприємствам, стимулювати іноваційну діяльність і збут.

Метою сучасної ринкової економіки повинна бути політика, стратегічно орієнтована на створення і широке застосування принципово нових матеріалів, машин, технологічних комплексів і на ефективне впровадження науково-технічних розробок з метою виходу по якості і дизайну продукції на світовий рівень.

Ціль дипломної роботи полягає у детальному вивченні напрямків, що визначають забезпечення конкурентоспроможності товарів промислового призначення сучасного підприємства.

Виходячи з цього задачами дипломної роботи є:

а) вивчення класифікації факторів конкурентоспроможності продукції;

б) вивчення та застосування методики розрахунку рівня конкурентоспроможності промислових товарів;

в) аналіз заходів по підвищенню конкурентоспроможності на прикладі великого акціонерного товариства.

Предметом вивчення даної дипломної роботи є конкурентоспроможність промислової продукції та її фактори. Об’єктом дослідження є велике підприємство по випуску машинобудівної продукції - АТ НКМЗ, для якого проблема забезпечення конкурентоспроможності має першочергове значення, оскільки на меті у підприємства - стати одним з ведучих виробників на світовому ринку промислової продукції.

## 1. Сучасна методологія оцінки конкурентоспроможності товару

## 1.1 Понятійний апарат і параметри, що визначають конкурентоспроможність товарів промислового призначення

Конкурентоспроможність - багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на декількох рівнях: конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузей, країн. Між всіма цими рівнями достатньо щільний внутрішній та зовнішній взаємозв’язок.

В умовах відкритої економіки конкурентоспроможність може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн.

Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність фірми-товаровиробника, - пише І.Н. Герчикова, - співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності фірми, які чинять дію на результати конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність товару - характеристика продукції, яка показує її відмінності від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення. Тому конкурентоспроможність товару (тобто можливість збуту на даному ринку) можна визначати, тільки порівнюючи товари конкурентів між собою.

Конкурентоспроможність виробника (фірми) представляє собою відносну характеристику, яка віддзеркалюючи відміни процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.

Як правило конкурентоспроможнім є підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим в умовах відкритої економіки, тобто це можливість тривалий час відстоювати власні переважні позиції в галузі завдяки наявності ефективної стратегії або можливість діяти у довгостроковому періоді на ринку і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, підтримки продукції на високому якісному рівні і стимулювання робітників.

В сучасних дослідженнях в основу кута частіше за все ставиться конкурентоспроможність товару. Сутність конкурентоспроможності слід розглядати як системну категорію. З точки зору системного підходу конкурентоспроможність може бути представлена у вигляді властивості виробничо-економічної системи (підприємства) змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі збереження, розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства представляє собою самостійну конкретну категорію, яка віддзеркалює ступінь реалізації цілей підприємства в його взаємодії з оточуючим середовищем. Актуальність дослідження і управління цією категорією зростає по мірі формування ринкових відносин і створення конкурентного середовища. Така позиція представляє науковий і практичний інтерес.

Для оцінки конкурентоспроможності галузі вітчизняні спеціалісти використовують показники: чистий експорт, частка імпортованої продукції на зовнішньому ринку, обсяг продаж, частки у світовому виробництві даного виду продукції, ресурсний потенціал, чистий доход на одного робітника...

Згідно дослідженням М. Портера, у будь-якій галузі економіки - неважно, діє вона тільки на внутрішньому ринку чи на зовнішньому теж, - суть конкуренції виражається п’ятьма силами: загрозою появи нових конкурентів, загрозою появи товарів чи послуг-замінників, спроможністю постачальників торгуватися, спроможністю покупців торгуватися, суперництвом вже наявних конкурентів між собою.

‘’П’ять сил конкуренції, - підкреслює М. Портер, - визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірмі, на витрати, які їм приходиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати у цій галузі’’. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони приносять у галузь нові виробничі потужності і намагаються отримати частку ринку збуту, тим самим знижуючи позиційний прибуток. Потужні покупці або постачальники, торгуючись, здобувають вигоду або знижують прибуток фірми. Жорстка конкуренція у галузі понижує прибутковість, бо за те, щоб зберегти конкурентоспроможність, треба платити, або ж прибуток ‘’витікає’’ до покупця за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників обмежує ціну, яку можуть запросити фірми, які конкурують у цій галузі, більш високі ціни спонукатимуть покупців звернутися до замінника і знизять обсяг виробництва у галузі.

Показник конкурентоспроможності країн, - пише професор В. Андріанов, - є синтетичним, об’єднуючим конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузеву конкурентоспроможність і як характеристика положенням країни на світовому ринку. У самому загальному вигляді її можна визначити як спроможність країни в умовах вільної конкуренції виробляти товари та послуги, які задовольняють вимоги світового ринку, реалізація яких збільшує добробут країни і окремих її громадян.

М. Портер у своїй фундаментальній монографії ‘’Міжнародна конкуренція’’ виділяє п’ять головних факторів, які діють на конкурентоспроможність на рівні країн: наука і технологія, капітал, робоча сила, інфраструктура, інформація. Головною детермінантою, відносно якої повинен розглядатися вплив цих факторів на конкурентоспроможність, виступає ефективність виробництва (продуктивність використання наявних ресурсів і постійне її збільшення) плюс максимально можливе підвищення якості продукції.

Реальні можливості регулювання конкурентоспроможності підприємства знаходяться у сфері факторів внутрішньої середи. Як підкреслюють спеціалісти і підтверджує практика, в сучасних умовах конкурентоспроможність фірми на ринку є головним критерієм ефективності виробництва, оцінка ефективності системи внутрішньофірмового менеджменту.

Сьогодні на перший план у світовій конкурентоспроможності виходять якісно-цінові фактори, з яких важливішими стають високий технічний рівень, новизна, наукомісткість випускаємих виробів, низькі витрати їх виробництва. Тому підвищення ефективності управління якістю продукції і витратами, а отже, і управління конкурентоспроможністю є на сучасному етапі економічного розвитку об’єктивної необхідності.

В останній час правління України стало приділяти значно більшу увагу проблемі підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції. Такі міри намічені у Програмі діяльності Кабінету міністрів, проектах програм структурної перебудови економіки і розвитку експортного потенціалу.

В сучасній конкурентній боротьбі при всій її масштабності, динамізмі і гостроті виграє той, хто постійно аналізує і бореться за свої конкурентні позиції, забезпечує системний підхід до розробки технічних і організаційно-економічних заходів, спрямованих на досягнення таких параметрів, які створювали б пріоритетність випускаємої продукції на зовнішніх і внутрішніх ринках збуту. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності фірми в першу чергу необхідні нові підходи до ведення конкурентної боротьби, використання наявних переваг, відкриття нових ринків сегментів, створення нових характеристик продукції або зміна процесів її виробництва. Для збереження конкурентоспроможності вимагається подальше удосконалення виробничих процесів і впровадження інновацій з метою розширення і укріплення її джерел шляхом покращення якості продукту, виробничих процесів, методів маркетингу і сервісу.

Широке розповсюдження конкуренції прискорює протікання належних їй процесів: йде швидке оновлення її форм і методів, посилює пошук нових конкурентоспроможних товарів, нових ринків збуту. Особливий динамізм конкуренції придає НТР. Чим ширше спектр споживчих вимог до товару і вище їх рівень, тим жорсткіше вимоги до експертів, до їх конкурентоспроможності. Конкурентоспроможній товар, може виробляти тільки конкурентоспроможна фірма, а для такої фірми необхідні визначені умови, характеризуємі як конкурентоспроможність країни.

## 1.2 Конкурентоспроможність підприємства

Важлива задача стратегічного планування в умовах ринку - забезпечити підприємству можливості досягнення необхідної переваги перед іншими конкурентами шляхом використання самих ефективних засобів. Ті підприємства і компанії, які планують і підтримують високий потенціал свого розвитку стійко оказують сильними, прибутковими і поважаємими у світовому діловому суспільстві. Щоб фірма могла встановити власний довгостроковий цикл розвитку, вона повинна зростати скоріше, ніж підвищується потенціал її основних конкурентів.

Планування розвитку потенціалу підприємства виконується по наступним напрямкам: розробка конкурентоспроможної продукції, впровадження прогресивної технології, удосконалення організації виробництва, автоматизація виробничих процесів, створення нових господарчих підрозділів, реструктуризація діючого виробництва, зниження витрат виробничих ресурсів, удосконалення управління підприємством, підвищення професіоналізму персоналу, зріст виробничої потужності підприємства, стандартизація і уніфікація продукції.

Конкурентна стратегія фірми націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо організація включає декілька ділових одиниць (стратегічних підрозділів), кожна із них розробляє власну цільову стратегію. Для отримання і збереження конкурентних переваг фірма повинна:

а) орієнтуватися на новшества (продавати тим покупцям і через ті канали збуту, які пред’являють найбільш високі вимоги, зробити нормою перевищення самих жорстких регламентацій них бар’єрів або стандартів якості товарів, мати джерелом накопичення самих передових і здійснюємих міжнародний бізнес постачальників, які базуються у даній країні, відноситися до працюючих як до постійного персоналу;

б) своєчасно підмічати назріваючі зміни (розпізнавати і обслуговувати нових покупців і посередників, чиї потреби перші захоплюють потреби інших, відкривати і висвічувати тенденції у вартості факторів, підтримувати постійні відносини з дослідницькими центрами і групами найбільш талановитих людей, вивчати всіх конкурентів, особливо нових і незвичайних, вводити деяких аутсайдерів до складу керівництва);

удосконалити взаємообмін з покупцями, постачальниками, посередниками;

здійснення обслуговування на внутрішньому ринку покупців, які мають міжнародний і багатонаціональний характер.

Великий вплив на конкурентоспроможність вказує симбіоз функціональних стратегій фірми. Вони розробляються спеціально для кожного функціонального простору організації. Стратегія НДДР, узагальнююча основні ідеї про новий продукт - від його початкової розробки до впровадження на ринку. Виробнича стратегія зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщення промислового обладнання, основних елементах виробничого процесу, регулюванні замовлень. Маркетингова стратегія полягає у визначенні належних продуктів, послуг і ринків, яким вони можуть бути запропоновані. Фінансова стратегія відповідна за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінку інвестиційних проектів, планування майбутніх продаж, розповсюдження і контроль фінансових ресурсів. Стратегія управління персоналом - за допомогою неї вирішуються проблеми підвищення притягненості праці, мотивації, атестації персоналу, підтримання такої кількості зайнятих на підприємстві і типів робочих місць, які відповідають ефективному веденню бізнесу. Стратегія інформатизації - забезпечує впровадження фірмами нових ефективних способів управління.

## 1.3 Конкурентоспроможність продукції

Під конкурентоспроможністю продукції розуміють сукупність якісних і вартісних характеристик товару, які забезпечують задоволення конкретної потреби. Прогнозування нової конкурентоспроможної продукції - це систематичне проведення економічного аналізу, виконання планових розрахунків, і прийняття управлінських рішень по всім функціям маркетингу, проектування, організації виробництва і реалізації. Оцінювати конкурентоспроможність, порівнюючи параметри проектуємої машини з тими, що є на ринку, методологічно невірно, так як невідомо наскільки ці конкуруючі вироби забезпечують задоволення потреб покупців і в якому відношенні вони знаходяться до перспективних вимог за споживчими властивостями. Значить, будь-яке проектування повинно починатися з виявлення потреб покупців і оцінки конкурентоспроможності. Після цього визначається одиничний параметричний показник відношенням параметра реального виробу до величини гіпотетичного. В якості останнього можливо використовувати кількісний показник визначеного параметру машини-конкурента, який має найбільш можливу його величину, або бажаний найбільш вимогливим замовником рівень параметру. Важливо визначити найбільш точно і об’єктивно вагомі коефіцієнти при кожному одиничному параметричному показнику,. що зводиться до експертних оцінок спочатку головних властивостей виробу, які уявляють найбільшу цінність для покупців, а потім по цьому списку кожному з властивостей присвоюється вага. Потім рахується узагальнюючий параметричний показник, який уявляє собою суму одиничних параметричних показників з урахуванням відповідної ваги. Далі розраховується показник конкурентоспроможності нашого виробу і виробу конкурента відношенням відповідних групових параметричних показників. Якщо К>1, то наш товар є більш конкурентоспроможнім, К<1 - менш. Одиничний параметричний показник може приймати тільки два значення 0 і 1.

Для оцінки конкурентоспроможності важливо враховувати той факт, що на сучасному ринку фірми намагаються продавати не окремі товари, а весь комплекс пов’язаних з товаром послуг, важливих для покупця, так що він оцінює конкурентоспроможність з нових, більш зручних для нього і більш складних для товаровиробника позицій.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю товару його необхідно розглядати з позиції трьох рівнів, представлених на рис.1.1

Також досить вагомий внесок до конкурентоспроможності товарів фірми вносить репутація підприємства на ринку, що можна сказати і про “імідж марки”.

Конкурентоспроможність продукту - один із визначальних факторів успіху фірми, тому для забезпечення конкурентоспроможності використовується вся багатоманітність стратегічних і тактичних прийомів маркетингу. Можна навіть сказати, що забезпечення конкурентоспроможності - це передусім філософія роботи в умовах ринку, що орієнтує на:

розуміння потреб споживача та тенденцій їх розвитку;

знання поведінки та можливостей конкурентів;

безперервний аналіз стану та тенденцій розвитку ринку;

вміння створити такий товар і так довести його до споживача, щоб він обрав його серед товарів конкурентів;

мистецтво здійснювати все це на довгостроковій, розрахованій на перспективу основі.

Для того, щоб товар був прийнятним для покупця, він охоплювати набір визначених характеристик. Існують основні параметри, які характеризують конкурентоспроможність товару.

1. Нормативні параметри. Вони характеризують властивості товара, регламентовані обов’язковими нормами стандартів на ринку, де його передбачається продавати.

2. Технічні параметри. Вони включають:

а) параметри призначення - властивості товару, які визначають межі застосування і функції, які він призначений виконувати;

б) ергономічні - характеризують співвідношення товару властивостям людського організму у процесі виконання трудових операцій;

в) конструктивні - відображають конструктивно-технологічні рішення, притаманні даним виробам і забезпечуючи визначені властивості товару;

г) естетичні - характеризують зовнішнє сприйняття товару.

Ідея товару

Якість

Упаковка

Марка

Сервісне обслуговування

Післягарантійне обслуговування

Поставки і кредит

Післяпродажне обслуговування

Монтаж

Консуль-

тації

Гарантії

Товар за задумкою

Товар з підкріпленням

Товар в реальному виконанні

Рис.1.1 Три рівня класифікації товару

3. Економічні параметри. Вони пов’язані з витратами покупця на продукцію. До них відносяться: ціна товару, витрати на транспортування і збереження тощо.

Прямуючи до придбання товару, що в найбільшому ступені відповідають потребам, споживач у той же час придає більше значення всім витратам, які будуть з цим пов’язані.

4. Організаційні параметри включають:

а) систему знижок;

б) умови платежів і поставок;

в) комплектність поставки;

г) строки і умови гарантій.

## 1.4 Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю продукції

Теоретичні дослідження і практичний досвід дають засади, що в якості вихідної ідеї розробки і реалізації формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно використовувати методологію системно-цільового підходу до рішення управлінських проблем.

В науковій літературі під системою розуміється комплекс взаємопов’язаних елементів, володіючих визначеними загальними властивостями і об’єднаних заради здійснення визначеної мети. Системним називається підхід, при якому усі зв’язки і опосередкування, елементи, функції і проблеми управління розглядаються у вигляді взаємопов’язаного цілого.

Застосування системно-цільового підходу до управління конкурентоспроможністю на мікроекономічному рівні досить оправдано, а розроблена на цій основі і впроваджена в АТ НКМЗ модель такої системи показала свою ефективність.

Розроблена застосовно до великих машинобудівних підприємств принципіальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю. Вона представляє собою специфічну багатофункціональну і багатокомпонентну систему, яка складається із комплекса взаємопов’язаних блоків (елементів системи), схильних впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, але утворюючих визначену цілісність. Дана модель відноситься до типу цілеспрямованих систем, тобто які прямують в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей.

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують наступні вісім програмно-цільових комплексних блоків, віддзеркалюючих необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв’язку і взаємозалежності, реалізація яких буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень в даній сфері діяльності:

вибір конкурентних стратегій розвитку;

досягнення управлінської сінергії у системі внутрішньо фірмового менеджменту;

реформування системи управління персоналу і трудовою мотивацією;

комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності випускаємої продукції;

системний підхід до диверсифікації і плануванню виробництва;

реорганізація системи внутрішньофірмового обліку і аналізу;

удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту;

інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління;

Вибір конкурентних стратегій розвитку.

Правильно обрана конкурентна стратегія розвитку підприємства, заснована на попередньому стратегічному аналізі його конкурентної позиції і його потенційних можливостей, дозволяють більш чітко визначитися з колом мір по підвищенню адекватності, динамічності, сприйняття внутрішньогосподарчого механізму до змін зовнішньої середи, конкуренції і кон’юнктури ринку, збереженню і нарощенню науково-технічного і виробничого потенціалу.

Типи стратегій.

Стратегія концентрованого росту:

зусилля позицій на ринку (той же ринок з тим же продуктом);

розвиток ринку (новий ринок з тим же продуктом);

розвиток продукту (новий продукт на тому ж ринку);

Стратегія інтегрованого росту:

зворотної вертикальної інтеграції - якщо поглинаються постачальники;

вперед спрямованої вертикальної інтеграції - якщо поглинаються галузі збуту;

Стратегія диверсифікаційного росту:

центрованої диверсифікації - базується на пошуку і використанні допоміжних можливостей виробництва нових продуктів в рамках залишеного в центрі бізнесу існуючого виробництва;

горизонтальної диверсифікації - полягає у пошуку можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, яка відрізняється від використовуємої;

конгломеративної диверсифікації - полягає у тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно непов’язаних з вже виробленими, які реалізуються на нових ринках.;

Стратегія цілеспрямованого скорочення:

ліквідації - коли фірма не може вести подальший бізнес;

‘’збору врожаю’’ - відмова від довгострокового погляду на бізнес у користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі;

скорочення виробництва - закриття або продаж одного із своїх підрозділів для того, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу;

скорочення витрат - пошук можливостей зниження витрат виробництва.

Таким чином, саме можливість широкого маневру в умовах ринкової економіки складає рушійну силу бізнесу.

Досягнення управлінської сінергії в системі внутрішньофірмового менеджменту.

Досвід АТ НКМЗ переконує, що більш доцільно, з точки зору формування ефективного власника, є збереження у процесі приватизації підприємства принципів колективного управління, тобто перехід до колективної власності. В умовах командно-адміністративної системи у більшості робітників і в цілому у трудових колективах склався менталітет і система поглядів на суспільну власність, відповідальність за результатами не тільки особистого, але і колективної праці.

Основні компоненти блоку:

оптимальне рішення задачі реформування відносин власності;

впровадження передприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;

кардинальна перебудова організаційно-господарчої структури управління;

створення продуктових центрів прибутку і відповідальності за господарчо-розрахункові результати діяльності;

удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;

забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління.

Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією.

Впроваджує систему управління конкурентоспроможністю, керівництву підприємства виключно важливо проявити стійкість і добитися того, щоб трудовий колектив усвідомив та сприйняв безвідкладну потребу фундаментальних змін в системі управління і функціонування підприємства в нових умовах, ініціювати процес змінення психології робітників, сформувати команду енергійних, творчо здатних і надійних лідерів корінної ланки старої і створення нової системи управління, відповідаючої вимогам стратегічного менеджменту.

Основні компоненти блоку:

реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з обліком вимог стратегічного менеджменту;

удосконалення механізму трудової мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства;

підвищення об‘єктивності і облік оцінки якості і результатів праці в системі оплати і стимулювання;

створення умов для розвитку творчої, ініціативної праці;

розвиток виробничої демократії, забезпечення участі робітників у прийнятті управлінських рішень;

забезпечення соціальної захищеності робітників підприємства.

Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності випускаємої продукції.

Відмінною особливістю організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю крупного машинобудівного підприємства є виробка принципово нової стратегії управління якістю випускаємої продукції, яка дозволяє на базі комплексного підходу до вирішення цієї проблеми знайти пріоритетні способи досягнення конкурентних переваг на ринках збуту.

Стратегічно важливими аспектами забезпечення конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах є чітка організація на створення і випуск нових машин і обладнання, які відповідають потребам практики і запитам споживачів, удосконалення за рахунок розробки і впровадження нових технічних рішень раніш засвоєної техніки для збільшення довготривалості її життєвого циклу, розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах з західними ведучими фірмами по виробленню і реалізації на світових ринках унікальної наукомісткої і високоякісної машинобудівної продукції.

Вирішенню проблем підвищення якості і конкурентоспроможності випускаємої продукції повинна бути підкорена інвестиційна і інноваційна політика підприємства, вибір пріоритетних напрямків використання фінансових ресурсів на виконання науково-дослідних і досвідно-конструкторських робіт.

## 1.5 Системний підхід до диверсифікації і планування виробництва

Основними компонентами є:

проведення активної політики диверсифікації виробництва з урахуванням постійно і кон’юнктури ринку, що динамічно змінюється; розробка стратегічних програм виробництва і оновлення номенклатури випускаємої техніки і обладнання; формування перспективних поточних річних і оперативних планів виробництва; зниження собівартості продукції, витрати грошових засобів, матеріальних, паливно-енергійних ресурсів і трудових витрат; активне використання в господарчій практиці сучасних методів бізнесового аналізу і інших прогресивних інструментів удосконалення планово-аналітичної роботи, прямо або опосередковано сприяючих рішенню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства, його беззбиткової діяльності.

## 1.5.1 Реорганізація системи внутрішньофірмового обліку і аналізу

Необхідне удосконалення облікової політики підприємства у змінившихся умовах господарювання. По-перше, в цілях своєчасного і коректного виконання обов’язків перед державним бюджетом, по-друге, у зв'язку із зростанням потреби оперативного забезпечення керівництва підприємства і структурних підрозділів більш повною і достовірною інформацією для прийняття обгрунтованих і якісних рішень, по-третє, з необхідністю реорганізації схеми облікових робіт у зв’язку з комплексним підходом до інтеграції бухгалтерського, управлінського і податкового обліку.

Реалізація цих заходів дозволить забезпечити якісно новий рівень управління витратами виробництва і формування цін на випускаєму продукцію, посилив тим самим позитивну дію системи обліку і аналізу на підвищення конкурентних можливостей піприємства.

## 1.5.2 Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту

Ключовими задачами внутрішньофірмової системи фінансового менеджменту є забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах конкурентного середовища, своєчасна оцінка ризику і вигідності того чи іншого способу вкладення грошових засобів з метою підвищення конкурентних переваг випускаємої продукції, прийняття стратегічно правильних рішень по вибору джерел фінансування для забезпечення результативної фінансово-господарчої діяльності фірми, укріплення її експортного потенціалу.

## 1.5.3 Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління

В сучасних умовах стратегія управління конкурентоспроможністю крупного підприємства вимагає кардинальних перетворень в області інформаційних технологій.

В теперішній час, як показує практика АТ НКМЗ, для успішного вирішення задач підвищення якості і конкурентоспроможності випускаємої продукції, оперативного і ефективного проведення маркетингових досліджень, аналізу стратегічних зон господарювання і потенційних можливостей конкурентів, забезпечення багатоваріантних планових і фінансових розрахунків техніко-економічних показників життєдіяльності підприємства, управління виробничими витратами безвідкладною необхідністю є розробка і впровадження скрізної інтегрованої системи корпоративного управління для вирішення задач менеджмента, проектування і виробництво, яка об’єднує у єдине інформаційне поле всі інженерно-економічні служби заводу. Для вирішення цієї задачі потрібні відповідне технічне і кадрове забезпечення, створення автоматизованих робочих міст в службах і структурних підрозділах підприємства, впровадження передових інформаційних технологій.

Таким чином, розроблена принципово загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю крупного акціонерного товариства уявляє собою сукупність систем, віддзеркалюючих збільшені комплекси дій по підвищенню конкурентних можливостей підприємства.

## 1.6 Методика оцінки конкурентоспроможності продукції сучасної фірми

Вивчення конкурентоспроможності товару, що реалізується на ринку, необхідно проводити безперервно та систематично. Це дозволить виявити, коли даний показник почне знижуватися, та вчасно прийняти оптимальне рішення: зняти виріб з виробництва, модернізувати його, перевести на інший ринок тощо. Адже випуск нового виробу перш, ніж теперішній вичерпав свої можливості, недоцільний з економічної точки зору.

Загальна схема оцінки конкурентоспроможності товару представлена на рисунку 1.2.

1. Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення цілі дослідження:

якщо необхідно визначити положення даного товару в ряду аналогів, то достатньо провести пряме порівняння за найважливішими параметрами;

якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі необхідно використовувати інформацію, що містить відомості про вироби, які вийдуть на ринок в перспективі, а також відомості про зміну діючих в країні стандартів та законодавства, динаміки споживчого попиту.

Незалежно від цілей дослідження основою оцінки конкурентоспроможності є вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Задача полягає у виділенні тієї групи факторів, що впливають на формування попиту в певному секторі ринку:

зміни у вимогах постійних замовників продукції;

напрямки розвитку аналогічних розробок;

сфери можливого використання продукції;

коло постійних покупців.

Все вище перелічене має на увазі “комплексне дослідження ринку".

2. На основі вивчення ринку та вимог покупців вибирається продукція, по якій буде проводитися аналіз, або формулюються вимоги до майбутнього виробу, визначається номенклатура параметрів для оцінки конкурентоспроможності.

3. Аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один з них не відповідає рівню вимог, то подальша оцінка конкурентоспроможності недоцільна незалежно від результатів порівняння за іншими параметрами.

4. Виконується розрахунок одиничних параметричних показників, що представляють собою відношення величини параметру реального виробу до величини параметру гіпотетичного виробу.

5. Виконується розрахунок групових показників, які в кількісній формі виражають різницю між реальним виробом та потребою за даною групою параметрів, тобто дозволяють судити про ступінь її забезпечення.

6. Розраховується інтегральний показник, що характеризує конкурентоспроможність за всіма групами параметрів в цілому.

7. В результаті оцінки конкурентоспроможності можуть бути прийняті наступні рішення:

зміна складу, структури матеріалів, що застосовуються, комплектуючих виробів або конструкції продукції;

Рис.1.2 Загальна схема оцінки конкурентоспроможності товару

Вивчення ринку

Збір даних про конкурентів

Аналіз запросів покупців

Формулювання вимог до виробу

Визначення переліку параметрів, що підлягають оцінці

Нормативні

параметри

Технічні

параметри

Аналіз ціни споживання

Економічні параметри

Жорсткі

М’які

Одиничні показники конкурентоспроможності за нормативними параметрами

Одиничні показники конкурентоспроможності за технічними параметрами

Одиничні показники конкурентоспроможності за економічними параметрами

Груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами

Груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами

Інтегральний показник конкурентоспроможності

Розробка заходів по підвищенню рівня

конкурентоспроможності

зміна порядку проектування продукції;

зміна технології виготовлення, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, зберігання, упаковки, транспортування, монтажу;

зміна цін на продукцію, на обслуговування та ремонт, на запасні частини;

зміна порядку реалізації продукції на ринку;

зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут.

Забезпечення відповідності промислового товару всім нормативним параметрам є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності. А далі на рішення покупця стосовно того, товар якого виробника придбати на ринку, впливає співвідношення “якість - ціна“.

Якість - це сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм здатність задовольняти певні потреби (ISO 8402. Словник).

При цьому слід розрізняти якість та конкурентоспроможність товару. Адже якість - це просто сукупність тих властивостей виробу, що надають йому можливість виконувати задані функції та задовольняти тим самим певну потребу, якість є результат праці. Умови експлуатації (умови споживання) товару на якості не відбиваються в тому сенсі, що кожен споживач може експлуатувати свій товар за власним бажанням. Якщо, порівнюючи якості двох виробів, ми просто порівнюємо степені корисності кожного з них (тобто рівень повноти задоволення потреби), то в конкретних умовах експлуатації корисність товару виражається його конкурентоспроможністю [8,154].

Якість стає головною метою та головним фактором конкурентоспроможності підприємства та зростання добробуту його робітників у новому сторіччі. “Концепція якості” веде до зміни системи організації управління виробництвом, технології виробництва, корпоративної культури, структуруванню функцій якості, в т. ч. застосуванню світової ідеології якості, тобто докорінного покращення якості продукції, праці та життя.

Концепція світової ідеології якості базується на тому, що в сучасних умовах вирішення проблеми якості все більше визначається людським фактором, тобто відношенням людей до праці, відношенням керівництва до персоналу, ліквідацією перепон між менеджерами та робітниками [25, 20]. Це положення ілюструють результати соціально-економічних та соціологічних досліджень, проведених українськими вченими-економістами Литвиненком Е. та Стариковим А. (табл.1.1).

Таблиця 1.1 Відносна значимість факторів якості промислової продукції

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактори | Вітчизняні дані | Закордонні дані | Дослідження |
| Техніка | 38 | 26 | 21 |
| Технологія | 38 | 29 | 22 |
| Людський фактор | 24 | 45 | 57 |

Як видно із таблиці, закордонні підприємці за впливом на випуск якісної та конкурентоспроможної продукції значення “людського фактору" вважають вдвічі вагомішим, ніж факторів техніко-технологічних. Дослідження українських вчених показують, що при теперішньому стані техніки в Україні значення “людського фактору" оцінюється в 57% [13,88].

Концепція світової ідеології якості спирається на такі поняття як корпоративна культура, стиль керівництва, демократизація управління та ставить “якість" в центр виробничої діяльності, що визначає задоволення потреб споживачів, і як наслідок, покращення економічного та соціального стану підприємства та його робітників. Якісне управління на всіх ієрархічних рівнях дає впевнений результат, що складається із стану знань та умінь, необхідних підприємству для створення сприятливих умов реалізації загальної задачі перетворень та розвитку.

Застосовуючи концепцію TQM, підприємство орієнтується на довгостроковий успіх. А це неможливо без задоволення всіх сторін: виробників, споживачів та інших партнерів. Згідно з вимогами міжнародного стандарту якості ISO 9001-2005 задоволення замовника використовується в якості важливої вимірювальної величини. Для більш повного задоволення потреб споживача промислової продукції підприємство-виробник повинно забезпечувати якість на всіх стадіях життєвого циклу товару.

Стадії життєвого циклу продукції, описані в Петлі якості ISO 9004 - 4.

Маркетинг та вивчення ринку;

Проектування та розробка продукції;

Планування та розробка процесів;

Закупки;

Виробництво та проектування послуг;

Перевірка;

Упаковка та складування;

Збут та продаж;

Монтаж та здача в експлуатацію;

Технічна допомога та обслуговування;

Експлуатація;

Утилізація.

Важливою вимогою нового стандарту є також управління витратами на процеси; вимоги до управління ресурсами; вимоги до застосування комплексних системних методів аналізу (ФВА, АВС та ін), оскільки для утримання своїх позицій на світовому ринку виробників промислової продукції підприємство повинно постійно знижувати витрати на виробництво та ціну.

На світовому ринку ціни обмежені - в них потрібно “вписатися", знижуючи витрати. Внутрішні ціни не мають ніякого значення: існує ціна, що склалася на світовому ринку; необхідно продавати по ній або уступити місце іншим. Середній рівень цін визначається незалежно від нас і для на об’єктивно заданим.

Аналіз діяльності фірм-лідерів показує, що вони, як правило, володіють певною політикою цін та певною стратегією ціноутворення. Суть цілеспрямованої цінової політики полягає в тому, щоб встановити на товар таку ціну і так варіювати нею в залежності від ситуації на ринку, щоб охопити його більшу долю, забезпечити намічений обсяг прибутку та вирішувати інші стратегічні та оперативні задачі фірми. Встановлюючи ціни, необхідно не тільки знати їх верхню та нижню межу, за межами яких їх застосування економічно не виправдано або психологічно шкідливо, але і гнучко маневрувати цінами в цих межах, враховуючи всі фактори, щоб в кожний проміжок часу ціни були оптимальними для продавця та покупця [25,16].

Необхідно враховувати: для визначення конкурентоспроможності товару завжди аналізується співвідношення “якість - ціна”.

## 2. Підготовка даних для оцінки конкурентоспроможності продукції промислового призначення

## 2.1 Основні положення, що визначають напрями розвитку АТ НКМЗ

Проблема забезпечення конкурентоспроможності продукції - одна з найважливіших проблем підприємства, якщо воно працює в умовах ринкової економіки, а тим більш якщо намагається вийти зі своїм товаром на світовий ринок.

Акціонерне товариство "НКМЗ" - одне з найпотужніших підприємств важкої промисловості Європейського континенту. Вступаючи у 21 сторіччя, НКМЗ ставить перед собою зухвалу мету - “стати рівним серед кращих на світовому індустріальному ринку, виробляти найкраще і найкращим чином”.

Висока чутливість до ринку, потреб замовників, випуск принципово нових (світового рівня якості) техніки і обладнання суттєво розширюють стратегічні перспективи АТ НКМЗ і формують його довгострокові конкурентні переваги.

Сьогодні, коли гостро встала проблема підйому та нарощування промислового потенціалу України, розширення ємності ринків збуту продукції промислового призначення, оцінка рівня конкурентоспроможності і, відповідно, ефективної діяльності виробників індустріальної техніки повинна здійснюватися в контексті вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності споживачів їхньої продукції.

Досвід АТ НКМЗ цілком підтверджує цей висновок. Тільки в тому випадку, якщо нова техніка буде сприяти створенню умов для зростання ефективності діяльності підприємств - споживачів, підвищенню якості, зниженню собівартості їхньої продукції, покращенню умов праці, зростанню продуктивності та інших параметрів виробничо-господарської діяльності, можна говорити про високий рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Саме через призму активного сприяння підвищенню конкурентоспроможності партнерів, поступове прямування до змін якісних та ціннісних характеристик нової техніки слід підходити до вибору пріоритетів свого розвитку, досягненню власних нових конкурентних позицій.

Корпоративна місія АТ НКМЗ формулюється таким чином: “Задоволення потреб світового ринку в якості ведучого виробника унікальної техніки за рахунок ефективного використання інтелектуальних та технічних можливостей, як умова забезпечення стабільного росту добробуту суспільства".

Статут закритого акціонерного товариства “Ново-краматорський машинобудівний завод" було затверджено рішенням засновницьких зборів акціонерів 18 березня 1994 року.

З метою стабілізації виробництва НКМЗ та його подальшого розвитку процес зміни форми власності на підприємстві супроводжувався подальшою реорганізацією структури та системи внутрішньофірмового управління. Практичним результатом здійснення намічених заходів є розробка та впровадження децентралізованої, заснованої на корпоративних принципах дивізіональної (продуктової) структури внутрішньофірмового управління.

Основним принципом при формуванні нової організаційної структури підприємства був принцип комплексності, тобто забезпечення взаємозв’язку всіх елементів системи внутрішньофірмового управління - виробничих підрозділів, управлінських ланок при чіткому розмежуванні їх компетентності, сфер діяльності, функціональних обов’язків, прав та відповідальності.

В підрозділах основного та допоміжного виробництва організовано 5 самостійних функціональних підрозділів (виробництв), спеціалізованих за технологічним критерієм - продуктові центри по видам виготовлюваних машин та обладнання:

металургійне виробництво;

виробництво металургійного обладнання;

виробництво гірничорудного та ковальсько-пресового обладнання;

виробництво серійних машин;

виробництво товарів народного споживання.

У виробничо-економічній політиці НКМЗ орієнтир на експорт займає першочергове значення. Тому в загальній концепції системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливе місце займає комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається [26,76].

На сьогоднішній день питома вага експортних поставок у загальному обсязі реалізації продукції підприємства складає 60%. Політика керівництва заводу, що проводиться останні роки та спрямована на завоювання та укріплення нових ринків збуту шляхом більш повного задоволення потреб замовників, приносить значні результати. Динаміку обсягів експорту продукції проілюстровано на рис.2.1.



Рис.2.1 Діаграма експорту продукції АТ НКМЗ до 2005 р.

Всі базові принципи та вимоги нового сімейства міжнародних стандартів якості вже сьогодні закладені в моделі прискореного еволюційного розвитку АТ НКМЗ до 2015 року та в моделі біореінжинірінга АТ НКМЗ.

“Програма прискореного еволюційного розвитку АТ НКМЗ з метою створення конкурентоспроможного елітного підприємства світового класу" передбачає, що підприємство в своєму прискореному еволюційному розвитку повинно пройти 4 етапи:

2005-2003 рр. Досягнення високого рівня якості продукції, виробництва та праці з урахуванням вимог нового міжнародного стандарту ISO 9000-2005 та загальних вимог TQM-філософії всезагального управління якістю.

2003-2005 рр. Досягнення рівня “Інтелектуальної організації, що самонавчається", тобто організації, що створює умови для навчання та розвитку всього персоналу, формування інтелектуального потенціалу підприємства і змінює саму організацію та навколишній світ, знаходячись в процесі постійного самовдосконалення.

2005-2010 рр. Створення елітного підприємства світового класу, повністю інформатизованого з високоорганізованим, гнучким, бездефектним виробництвом “Точно в строк". Таке підприємство представляє собою нову форму підприємства нового сторіччя - інтелектуально-технологічний комплекс виробничого типу.

До 2010 2015 рр. Забезпечити високий рівень задоволення існуючих та майбутніх потреб замовника з високим рівнем якості та сервісного обслуговування на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Перспективна комплексна програма включає:

визначення цілей перетворень та критеріїв їх досягнення;

визначення пріоритетних напрямків перетворень;

перспективні програми виробничо-технологічних, організаційних, економічних, та соціальних перетворень, а також розвитку персоналу.

Процес реалізації програми перетворень здійснюється цілеспрямовано. Підприємство постійно випробується на адаптивність до змін навколишнього середовища.

Перетворення бізнесу методом біореінжинірингу визначається як організоване перепроектування генетичної архітектури підприємства (як живого організму), яке досягається в результаті одночасної роботи за чотирма напрямками: перетворення свідомості, реструктуризація, оживлення, поновлення.

Глобальна стратегія забезпечення стійкого успіху на світовому індустріальному ринку передбачає постійну зміну та вдосконалення організаційної структури підприємства, а також еволюцію товарно-речової структури. В практиці АТ НКМЗ активно використовується науково-виробнича кооперація з вітчизняними та закордонними фірмами, в т. ч. на консорційній основі. Таке співробітництво забезпечує суб’єктам прибуток та конкурентоспроможність продукції, що виробляється.

Успішно функціонує міжнародний консорціум, створений за ініціативою АТ НКМЗ: “АТ НКМЗ” (м. Краматорськ, Україна) - “ВНИИМЕТМАШ" (м. Москва, Росія) - “ММЗ” (м. Рибниця, Молдавія) - “Техком" (м. Мюнхен, Германія). В результаті створення консорціуму стало можливим проектування, виготовлення та випробування нової наукомісткої продукції - дугових сталеплавильних печей, установки позапічної обробки сталі “піч-ківш”, освоєння технології плавки в установці “піч-ківш".

Реалізується ідея нескінченної прокатки з притягненням багатьох авторитетних наукових інститутів зі світовим ім’ям, таких як інститут ім. Патона НАН України, інститут електродинаміки НАН України та ін.

Так перспективним кроком стало утворення нового консорціуму по створенню міні-заводів, до складу якого, крім традиційного партнеру НКМЗ - Молдавського металургійного заводу, увійшов Укргіпромез.

Таке об’єднання машинобудівників, металургів та інженерів-проектувальників дозволяє пропонувати потенційним замовникам не тільки комплексні поставки технологічного обладнання, а весь об’єкт в цілому "під ключ".

Проведена в останні роки робота по вдосконаленню виробництва АТ НКМЗ, набутий досвід випуску високотехнологічної продукції при виконанні замовлень іноземних фірм значно підвищили імідж підприємства серед потенціальних замовників і загалом сприяли освоєнню нових стратегічних зон господарювання. Процес вдосконалення обладнання та підвищення якості продукції заводу відмічений такими нагородами, як Золотий знак якості “Російська марка", “Золотий Меркурій", “Золотий скіф” та ін.

## 2.2 Класифікація факторів, що характеризують конкурентоспроможність товару

Для того, щоб товар був корисним для покупця, він повинен мати набір певних характеристик. Кількість “параметрів конкурентоспроможності” (структурна схема параметрів) залежить від виду та складності виробу в технічному та експлуатаційному відношеннях, а також потрібної точності оцінки та інших зовнішніх факторів. Параметри, що характеризують конкурентоспроможність товару, приведені на рис.1.3

## 2.2.1 Нормативні параметри

Вони характеризують властивості товару, що регламентовані обов’язковими нормами стандартів на ринку, де його будуть продавати. До них відносять:

параметри патентної чистоти, що характеризують втілення в продукції технічних рішень, що не підпадають під дію патентів, виданих в країні цільового ринку збуту;

екологічні параметри;

параметри безпеки, за якими для даного ринку встановлені обов’язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

Товар, що не відповідає вимогам норм, стандартів, правил цільового ринку, просто не може бути переданим до експлуатації. Тому одиничний параметричний показник по нормативному параметру може приймати тільки два значення - 1 і 0, а груповий відповідний показник є добутком; якщо хоча б один з одиничних параметричних показників по нормативному параметру дорівнює 0, то подальший розгляд конкурентоспроможності недоцільний - товар повністю неконкурентоспроможний на даному ринку.

нормам (наприклад вимогам Міжнародної організації зі При цьому необхідно враховувати, що відповідність міжнародним стандартизації) не означає автоматичної відповідності національним нормам: ці норми можуть бути більш жорсткими.

## 2.2.2 Технічні параметри

Вони включають:

параметри призначення - властивості товару, що визначають сфери застосування та функції, які він призначений виконувати. Визначати конкурентоспроможність можна тільки по відношенню до виробів, що виконують однакові функції.

Параметри призначення розділяються:

на класифікаційні параметри, що характеризують приналежність продукції до певного класу та використовуються при оцінці тільки на етапі вибору сфери застосування продукції і товарів-конкурентів, вони є базою для подальшого аналізу і далі в розрахунках участі не приймають;

параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень при розробці та виготовленні продукції (наприклад, продуктивність верстата, обсяг пам’яті для ЕОМ), вони можуть бути одночасно і класифікаційними;

ергономічні параметри (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психологічні тощо), що характеризують відповідність товару властивостям людського організму та психіки в процесі виконання трудових операцій; визначають зручність праці, швидкість втоми, якість взаємодії людини з машиною та надійність функціонування людино-машинного комплексу.

конструктивні параметри, що відображають техніко-конструкторські рішення, які властиві даним виробам та забезпечують певні властивості товарів (склад виробу, його структура, розміри, вага);

естетичні параметри, що характеризують зовнішнє сприйняття товару. Вони відображають на рівні зорового образу ідею єдності сутності та форми предмета, викликають позитивні або негативні емоції, що відіграють неабияку роль при оцінці покупця. Роль цих параметрів у конкурентоспроможності товару не можна недооцінювати, оскільки через зовнішній вигляд дизайнер виражає такі властивості виробу, як “сучасність", “відповідність духу часу” та ін.

## 2.2.3 Економічні параметри

Вони пов’язані з витратами покупця на продукцію, які складаються з двох частин - витрат на придбання (ціна товару) та витрат, пов’язаних зі споживанням, що складають разом “ціну споживання".

До ціни споживання відносять:

ціну товару;

витрати на транспортування та зберігання;

вартість установки та наладки;

навчання персоналу;

витрати на паливо (електроенергію);

заробітна плата персоналу;

витрати на післягарантійний сервіс та покупку запчастин;

витрати на страхування виробу;

податки;

витрати на утилізацію виробу після використання ресурсу;

непередбачені витрати.

Покупець завжди намагається придбати товар, що в найбільшій мірі задовольняє відповідну потребу, але в той же час він надає великого значення всім витратам, пов’язаним з придбанням даного товару.

Ціна споживання, як правило, значно вища за продажну ціну (в загальних експлуатаційних витратах за весь строк функціонування вантажівки продажна ціна займає лише 15%, магістрального літака - приблизно 11, трактора - 19), тому більш конкурентоспроможним є не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, що має мінімальну ціну споживання за весь строк його експлуатації покупцем.

## 2.2.4 Організаційні параметри

Вони включають:

систему знижок;

умови платежів та поставок;

комплектність поставки;

строки та умови гарантій тощо.

Кінцеве рішення по вибору номенклатури параметрів, що використовуються при оцінці конкурентоспроможності продукції, приймається експертною комісією з урахуванням конкретних умов користування цією продукцією та цілей оцінки.

## 2.3 Експертна оцінка та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Експертні методи широко застосовуються на ранніх етапах проектування, або у тих випадках, коли проектує мий об’єкт не підлягає іншим методам.

Експертиза може бути відкритою, коли експертна група збирається разом і проводить 2-3 засідання, або закритою. В останньому випадку спілкування може здійснюватися по пошті або через досвідного кваліметриста, який відвідує кожного експерта.

міжнародні вимоги

державні вимоги

регіональні вимоги

вимоги споживача

параметри призначення

ергономічні параметри

конструктивно-технологічні параметри

естетичні параметри

ціна товару

витрати на транспортування

витрати на навчання персоналу

інші

система знижок

умови платежів та поставок

комплектність поставок

термін та умови гарантій

інші

Нормативні

Технічні

Економічні

Організаційні

Рис. 2.2. Параметри, що характеризують конкурентоспроможність товару.

Відкрита експертиза простіша, вона переважна, коли експерти не мають необхідної кваліметричної підготовки і коли строки проведення експертизи обмежені. Її недоліком є вплив авторитетів, небажання експертів пошкоджувати відносини з відомими спеціалістами, а також труднощі притягнення великих вчених із різних міст і країн.

Є теоретичні обґрунтована процедура і добре розроблена математично-статистичні методи обробки даних експертизи.

Спочатку формується так звана робоча група, до складу якої входять керівник-аналітик, спеціаліст по кваліметрії, один-два спеціалісти по предмету, 1-2 технічні робітники.

Перед початком експертизи керівник разом зі спеціалістами-предметниками підготовляють наступні основні матеріали для експертів: уточнену стосовно до конкретних задач методику оцінки якості або її скорочений варіант, який охоплює лише ті питання, які необхідно знати експерту; описання і якщо потрібно, ескізи оцінюючих рішень, у яких відображені лише їх принципові сторони; аспекти і пояснювальні записки до них.

Успіх експертизи у значній мірі залежить від правильного оформлення експертної групи.

Експерт повинен задовольняти достатньо високим і складним вимогам, які можливо розділити на наступні групи: інформованість, заінтересованість, діловитість. Бажано, щоб експерти уявляли усі сторони діяльності, визначення якості функціонування об’єкту, а також найбільш розповсюджені умови його функціонування. Експертом не може бути розробник одного із оцінюючих варіантів або особа, заінтересована у визначенні будь-якого варіанту.

Так як більшість спеціалістів-предметників не мають необхідної кваліметричної підготовки, експерти повинні бути добре проінформовані у цій області. Велике значення має формулювання питань, звернених до експертів, якісно пропонованих йому документів.

Структуру властивостей і методику оцінки якості, як правило, експерти лише обґрунтовують і приймають голосуванням.

Основний етап експертизи здійснюється у декілька турів. Досвід показує цілісність застосування для оцінки 10-ї системи, причому сама важлива властивість або показник базового об’єкту приймається за 10 балів.

Після кожного туру опитування керівник аналізує узгодженість думок експертів. Для попередніх оцінок достатня точність досягається, як правило, вже після 2-3 турів. Експерти визначають коефіцієнти вагомості параметрів, що оцінюються у балах або частках одиниці. При цьому слід враховувати, що найбільш розповсюджені наступні причини низької узгодженості:

об’єктивні: умови функціонування визначені нечітко, причому експерти представляють різні групи споживачів;

суб’єктивні: недостатня інформованість експертів, нечітке розуміння або вирішення задач, арифметичні помилки експертів, дефекти методики, вплив негативних відносин до об’єкту.

При проведенні експертизи слід мати на увазі, що експерт оцінює складну комплексну властивість з важкістю, неточно і з великої часткою суб’єктивізму. Це і вимагає розкладення комплексних властивостей на більш прості, які достатньо легко оцінити.

Дійсно полегшує роботу експертів порівняння між собою не всіх властивостей (для визначення вагомості) і не всіх варіантів (для визначення одиничних показників), а їх параметрів.

Цінність вартісної оцінки якості полягає не тільки у тому, що вона дозволяє передчасно відібрати декілька кращих варіантів для детальної розробки і впровадження, але і у тому, що вона вказує шляхи подальшої роботи по підвищенню якості.

Будь-який товар, винесений на ринок, фактично проходить там перевірку на ступінь задоволення суспільних потреб: кожний покупець отримує той товар, який найбільш повно задовольняє його особисті потреби, ніж товари-конкуренти. Тому конкурентоспроможність (тобто можливість збуту на даному ринку) товару можливо визначити, тільки порівнюючи товари конкурентів між собою.

У залежності від баз порівняння розрізнюють методи оцінки конкурентоспроможності:

а) у якості бази порівняння використовується товар-зразок, який символізує потребу (ідеальний товар);

б) у якості бази порівняння береться товар конкурента.

Розрахункова частина починається з аналізу нормативних параметрів, до числа яких входить відповідність товарів нормам, нормативам, ГОСТам, наявності сертифікатів якості, патентної чистоти.

Параметри, які характеризують конкурентоспроможність, підрозділяються на наступні групи: технічні (параметри призначення, ергономічні, нормативні, естетичні та інші), економічні (які формують ціну споживання), організаційні (система знижок, умови платежу і поставок, комплектність поставки, строки та умови гарантії).

У даному випадку буде використовуватися другий метод розрахунку конкурентоспроможності, коли за базу порівняння береться товар конкурента.

Одиничний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

qit = (Pi анал / Pi кон) \*100% (1),

де

Рі анал - величина і-го технічного параметру аналізує мого товару,

Рі кон - величина і-го технічного параметру товару конкуренту.

Груповий показник показника конкурентоспроможності за технічними параметрами визначається за формулою:

I*тп* = (2),



де

аі - вага і-го технічного параметру у загальній їх сукупності, яка визначається методом експертних оцінок;

n - число параметрів, які підлягають розгляданню.

У тому випадку, якщо Imn<100%, то це означає, що аналізує мий товар уступає товару конкурента за технічним рівнем задоволення потреб споживачів. У цьому випадку необхідно виявити ті технічні параметри, які уступають параметрам товару конкурента і підвищити їх значення. Якщо Imn>100%, то по технічному рівню виготовлення і проектування виробу перевищує товар конкурента. Якщо Imn=100%, то по технічному рівню товари взаємопов’язані і споживачу нема різниці, який з цих товарів придбати. Тому необхідно використовувати методи цінової конкурентної боротьби.

За економічними параметрами існує два одиничних параметра:

приймає значення продажної ціни;

приймає значення експлуатаційних витрат.

У більшості випадків частка експлуатаційних витрат у ціні споживання набагато більша, ніж продажна ціна.

Iнорм - показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами.

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами визначається за формулою:

I*эп* = (Ц прод +Ев) ан / (Ц прод + Ев) кон 100%=

**=**Цпотран / Цпотр кон\*100% (3),

де

Цпродан - ціна продажу аналізує мого товару,

Еван - експлуатаційні витрати, пов'язані з придбанням аналізує мого товару,

Цпотр ан - ціна споживання аналізуємого товару.

Ц прод кон, Ев кон, Цпотр кон - відповідно ціна продажу, експлуатаційні витрати і ціна споживання товару конкурента.

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

К= (I*тп* / I*эп*) \*Iнорм (4)

Таблиця 2.1-Технічні параметри валків

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Парам. техн. | Од. виміру | | НКМЗ | | Ужуралмаш | |
| *Валки холодної прокатки* |  | |  | |  | |
| Мін. вага валка | кг | | 160 | | 150 | |
| Мах вага валка | кг | | 19105 | | 20050 | |
| Мін. діам. бочки | мм | | 700 | | 200 | |
| Мах. діам. бочки | мм | | 1320 | | 1350 | |
| Мах. довж. бочки | мм | | 3330 | | 2800 | |
| Мах. довж. валка | мм | | 4810 | | 5500 | |
| Кількість | шт | | 2 | | 2 | |
| Валки гарячої прокатки |  | |  | |  | |
| Мін. діам. бочки | мм | | 940 | | 500 | |
| Мах. діам. бочки | мм | | 1320 | | 1300 | |
| Мін. довж. бочки | мм | | 920 | | 800 | |
| Мін. довж. валка | мм | | 3730 | | 2500 | |
| Мах. довж. валка | мм | | 5060 | | 6000 | |
| Кількість | шт | | 6 | | 7 | |
| Маса | кг | | 13200 | | 9650 | |
| Опорні валки | |  | |  | |  | |
| Мін. вага валка | | кг | | 1200 | | 900 | |
| Мах вага валка | | кг | | 2100 | | 1970 | |
| Мін. діам. бочки | | мм | | 1200 | | 1130 | |
| Мах. діам. бочки | | мм | | 3400 | | 3510 | |
| Мах. довж. бочки | | мм | | 4000 | | 3770 | |
| Мах. довж. валка | | мм | | 10380 | | 10420 | |
| Кількість | | шт | | 3 | | 3 | |

Таблиця 2.2 - Економічні показники валків

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Економ. парам. | | Од. виміру | | НКМЗ | Ужуралмаш | |
| *Валки холодної прокатки* | |  | |  |  | |
| Ціна | | т. грн | | 345161 | 390952,9 | |
| Експлуат. витрати | | т. грн | | 69032,2 | 72095,78 | |
| *Валки гарячої прокатки* | |  | |  |  | |
| Ціна | | т. грн | | 172046,6 | 190158,7 | |
| Експлуат. витрати | | т. грн | | 34409,32 | 42111,05 | |
| *Опорні валки* |  | |  | | |  |
| Ціна | т. грн | | 172580,4 | | | 198432,3 |
| Експлуат. витрати | т. грн | | 34516,08 | | | 39686,46 |

Для розрахунку конкурентоспроможності валків необхідні показники qi, вагомості i-того технічного параметру. Розрахунок даних показників приведемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 - Нормативні показники валків.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Норматив. парам. | Відповідн. - 1, невідповідн. - 0 |  |
| Патентна чистота | 1 |  |
| Відповідн. ГОСТу24294-80 | 1 |  |
| Відповідн. ГОСТу40.9003 | 1 |  |

Таблиця 2.4 - Розрахунок показників вагомості технічних параметрів методом експертних оцінок

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Парам. техн. | 1 | 2 | 3 | f1 | f2 | f3 | Сума fi | ai= (сума fi) /3 |
| *Валки холодної прокатки* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мін. вага валка | 7 | 6 | 9 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,4 | 0,13 |
| Мах вага валка | 8 | 8 | 6 | 0,1 | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,13 |
| Мін. діам. бочки | 10 | 7 | 8 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,4 | 0,13 |
| Мах. діам. бочки | 6 | 9 | 9 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,5 | 0,17 |
| Мах. довж. бочки | 10 | 5 | 7 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,4 | 0,13 |
| Мах. довж. валка | 9 | 6 | 9 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,5 | 0,18 |
| Кількість | 8 | 8 | 8 | 0,1 | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,13 |
| Сума | 58 | 49 | 56 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Валки гарячої прокатки* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мін. діам. бочки | 8 | 6 | 8 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,1 |
| Мах. діам. бочки | 10 | 5 | 6 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,4 | 0,1 |
| Мін. довж. бочки | 6 | 8 | 9 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,5 | 0,2 |
| Мін. довж. валка | 10 | 6 | 9 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,5 | 0,2 |
| Мах. довж. валка | 7 | 8 | 7 | 0,1 | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,1 |
| Кількість | 8 | 7 | 9 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,4 | 0,1 |
| Маса | 9 | 9 | 8 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,5 | 0,2 |
| Сума | 58 | 49 | 56 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Опорні валки* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мін. вага валка | 8 | 6 | 9 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,1 |
| Мах вага валка | 6 | 5 | 10 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,4 | 0,1 |
| Мін. діам. бочки | 9 | 8 | 6 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,5 | 0,2 |
| Мах. діам. бочки | 9 | 6 | 10 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,5 | 0,2 |
| Мах. довж. бочки | 7 | 8 | 7 | 0,1 | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,1 |
| Мах. довж. валка | 9 | 7 | 8 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,4 | 0,1 |
| Кількість | 8 | 9 | 9 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,5 | 0,2 |
| Сума | 56 | 49 | 58 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |

Після розрахунку показників вагомості технічних та економічних параметрів валків необхідно розрахувати одиничні показники конкурентоспроможності за технічними параметрами. Дані показники розраховуються за наступною формулою:

Аi =p*i* / p*i100* (5),

де

р*i* - величина технічного параметру аналізуємого товару;

pi100 - величина технічного параметру товару конкурента.

Розрахуємо одиничні показники конкурентоспроможності за технічними параметрами:

для першого валка:

g1=160/150=1,07; g2=1910/20050=0,96; g3=700/200=3,5; g4=1320/1350=0,98; g5= 3330/2800=1, 19; g6= 4810/5500=0,87; g7=2/2=1

для другого валка:

g1=940/500=1,88; g2=1320/1300=1,02; g3=920/800=1,15; g4=2440/2500=0,98; g5=3730/2500=1,49; g6=5060/6000=0,84; g7=6/4=1,5; g8=13200/9650=1,37

для третього валка:

g1=1200/900=1,33; g2=2100/1970=1,07; g3=1200/1130=1,06;

g4=4300/3510=0,97; g5=4000/3770=1,06; g6=10380/10420=0,99; g7=3/3=1

Розрахуємо груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами:

Imn1= (1,07\*0,13+0.96\*0,13+3,5\*0,13+0,98\*0,17+1, 19\*0,13+0,87\*0,18+1\*0,13) =1,33

Imn2= (1,88\*0,1+1,02\*0,1+1,15\*0,2+1,49\*0,2+0,84\*0,1+1,5\*0,1+1,37\*0,2) =

=1,33

Imn3= (0,1\*1,33+0,1\*1,06+1,06\*0,2+0,2\*0,97+0,1\*1,06+0,1\*0,99+0,2\*0, 19) =

=1,05

Розрахуємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами:

Ien1= (519,656+103,9312) / (544+108,8) \*100=89%

Ien2= (172046,6+34409,32) / (190158,7+42111,05) \*100=88%

Ien3= (172580,4+34516,08) / (198432,3+39686,46) \*100=87%

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності валків:

K1=133/96\*1\*100=149%

K2=133/88\*1\*100=151%

K3=105/87\*1\*100=121%

У результаті проведених розрахунків можливо зробити висновок про те, що валки НКМЗ є більш конкурентоспроможні, ніж валки конкурента.

## 3. Рекомендації по підвищенню конкурентоспроможності продукції важкого машинобудування

## 3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності

Враховуючи досвід світового менеджменту по вирішенню проблеми забезпечення продукції можливо запропонувати наступні напрямки і методи підвищення конкурентоспроможності машинобудівної продукції.

1. Аналіз стану, виявлення і систематизації основних факторів і умов, які визначають конкурентоспроможність продукції в умовах ринкової економіки.

2. Систематизація, вибір та обґрунтування перспективних напрямків розвитку та удосконалення законодавчих механізмів.

3. Систематизація, вибір та обґрунтування перспективних напрямків удосконалення економічних механізмів - ціноутворення, собівартість та економічна ефективність, податкові, кредитні умови.

4. Систематизація, вибір та обґрунтування перспективних напрямків розвитку та обґрунтування науково - технічних механізмів - технічний рівень продукції, надійність і довговічність і так далі.

5. Систематизація, вибір та обґрунтування нормативної і технічної бази: стандартизація, сертифікація, кодування і каталогізація продукції, техніко - економічна інформація і т.д.

6. Систематизація, вибір та обґрунтування перспективних напрямків розвитку та удосконалення організаційних механізмів: сервісне обслуговування, реклама і т.д.

7. Систематизація, вибір та обґрунтування перспективних напрямків розвитку та удосконалення соціальних механізмів: індивідуальні особливості покупців, безпечність використання.

8. Систематизація, вибір та обґрунтування перспективних напрямків розвитку та удосконалення психологічних механізмів: дизайн, упаковка.

9. Систематизація, вибір та обґрунтування перспективних напрямків розвитку та удосконалення комерційних механізмів: умов платежів, поставок, знижок, марка.

10. Удосконалення і розповсюдження систем управління якістю продукції: на базі міжнародних стандартів, по рівням, сферам, аспектам, факторам, стадіям життєвого циклу продукції, обсягом, елементам формування якості продукції.

11. Створення і удосконалення системи підготовки спеціалістів по забезпеченню конкурентоспроможності продукції - вища і середня - спеціальна освіта, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів і т.д.

12. Систематизація, вибір та обґрунтування напрямків формування системи захисту прав споживачів на законодавчій та суспільній основі: гарантії, інформація, взаємодія з організаціями захисту інтересів і прав споживачів.

## 3.2 Підвищення конкурентоспроможності шляхом технічних та організаційно-економічних заходів

За роки діяльності в умовах ринкових відносин прийшло розуміння того, що забезпечити стійкий попит на продукцію АО НКМЗ можна тільки в тому випадку, якщо створювати нову унікальну техніку і постійно вдосконалювати продукцію, що вже випускається з метою доведення її споживчих та якісних характеристик до рівня світових вимог і стандартів. Якщо підприємство намагається підтримати свій розвиток і досягти розширення ринків збуту, то воно повинно постійно піклуватися про те, щоб освоювати нові види діяльності та відкидати ті, що вже не відповідають стратегічним цілям та новим орієнтаціям. Така спрямованість на впровадження нового дає можливість вижити в конкурентній боротьбі.

Забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки та створення нової конкурентоспроможної продукції вимагають значних витрат на науково - дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, технічне переоснащення виробництва, нововведення в технології.

Але теперішні реалії приводять до висновку, що покладатися необхідно на власні сили, на вміння більш ефективно використовувати свої внутрішні резерви, розширювати можливості технічного переозброєння та модернізації виробництва за рахунок власних внутрішніх джерел підприємства.

Досвід АТ НКМЗ дозволяє стверджувати, що зараз, в умовах відсутності державних планів та відповідного фінансування на технічне переозброєння виробництва та освоєння нової техніки, необхідні передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства створює розробка комплексних систем управління якістю як найважливішого компонента організаційно - економічного механізму внутрішньо фірмового стратегічного управління, що дозволяє концентрувати увагу та ресурси на вирішенні найбільш важливих проблем.

Так, широко використовуючи метод програмно - цільового планування в рамках комплексної системи управління якістю, в АТ НКМЗ щорічно розроблюються та затверджуються цільові програмні накази, що охоплюють широкий спектр заходів по підвищенню якості продукції, що випускається, забезпеченню необхідних параметрів та високих характеристик машин та обладнання, технічному розвитку підприємства, впровадженню нововведень в технологічні процеси, економії за рахунок цього матеріальних ресурсів.

В процесі практичного здійснення комплексу запланованих заходів по впровадженню нововведень та технічному переозброєнню виробництва особливу складність в теперішніх умовах представляє мобілізація ресурсів. В АТ НКМЗ основним джерелом коштів на проведення наукових розробок та реалізацію заходів по підвищенню якості продукції є фонд накопичення акціонерного товариства, більш раціональний розподіл та використання чистого прибутку (табл. .3.1). Притягнення для цих цілей банківських кредитів через надмірно високі ставки та відсутність будь - яких знижок вітчизняному виробнику - досить проблематично.

Таблиця 3.1 Динаміка розподілу чистого прибутку АТ НКМЗ за 1999 - 2003 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| Чистий прибуток | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Напрямки розподілу:  Резервний фонд | 2,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Виробничий розвиток | 10,1 | 17,9 | 35,5 | 47,0 | 47,6 |
| Соціальний розвиток | 22,9 | 35,7 | 25,0 | 23,0 | 20,3 |
| Матеріальне стимулювання | 55,1 | 7,7 | 2,1 | 4,0 | 11,5 |
| Фонд дивідендів | - | 27,7 | 24,5 | 19,0 | 15,2 |
| Інші | 9,9 | 6,0 | 7,9 | 2,0 | 1,4 |

Як видно із даних, наведених у табл. .3.1, в АТ НКМЗ спостерігається стійка тенденція підвищення долі чистого прибутку на розвиток виробництва. Так, якщо в 1994 р. на виробничий розвиток було спрямовано тільки 10,1% чистого прибутку, то в 2003 р. - 47,6%.

Наочне уявлення про напрями розподілу чистого прибутку підприємства в 1994 - 2003 рр. дають діаграми.

В останні роки основні напрямки інвестиційної політики АТ НКМЗ визначають якість та освоєння нової конкурентоспроможної продукції. Насамперед було фінансово підтримано зростання обсягу науково - дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт. Як видно із даних, приведених на рисунку 3.1, у 2004 р. фінансування досягло суми 830 тис. $. Сотні тисяч доларів у вигляді інженерних розробок технічної документації, оснастки було вкладено у створення нових машин. В цей період на заводі було впроваджено більше 50 прогресивних технологічних процесів в металургійному та механоскладальному виробництвах.



Рис. 3.1. Витрати на НДДКР та технічне переоснащення виробництва у 1992 - 2004 рр. в АТ НКМЗ.

З метою створення виключних можливостей та конкурентних преваг на основі прискорених технічних та технологічних перетворень за останні три роки в розвиток виробництва АТ НКМЗ інвестувало 100,6 млн. грн. Динаміка загального обсягу інвестицій в розвиток діючого виробництва за останні роки представлена на рис.3.2.



Рис.3.2 Діаграма обсягів інвестицій в розвиток діючого виробництва

За допомогою цих інвестицій було досягнуто:

найвища якість сталі, яка за своїми характеристиками випереджає сталь фірми Тіссен;

якість виготовлення механовиробів з точністю до 2 мікрон;

створення виробництва інструмента, що за якістю відповідає інструменту шведської фірми Сандвіч;

створення сумісно з інститутом Патона перших зразків валків прокатних станів нового покоління, що за своїми конкурентними можливостями не мають аналогів у світі.

Проведення глибокої реконструкції, техпереозброєння металургійного, зварювального та механоскладального виробництв дозволило суттєво підвищити якість випускаємої продукції, знизити матеріальні, трудові та енергетичні витрати на одиницю продукції.

Реалізація заходів інноваційної та інвестиційної політики АТ НКМЗ за 2003 - 2005 рр. дозволила збільшити обсяги випуску механовиробів, забезпечити зростання цінності 1 кг механовиробів за рахунок підвищення наукомісткості продукції, що наочно представлено на рис.3.3.



Рис. 3.3. Діаграма зростання цінності 1кг механовиробів за рахунок підвищення наукомісткості продукції.

Створення унікальних технологічних можливостей в АТ НКМЗ дозволило провести широку диверсифікацію виробництва (поновлено 90% номенклатури заводу) та розпочати створення продукції нового покоління.

Сьогодні АТ НКМЗ виробляє продукцію нового покоління, тим самим активно створюючи умови для росту ефективності виробництва своїх замовників. Так за короткий термін трудовий колектив заводу освоїв ряд принципово нових видів гірничорудного обладнання, в т. ч. кар’єрні екскаватори; дробівки та вітряки різних модифікацій та призначення; бурильні установки; роторні вскришні та добичні комплекси з широкою гаммою інжинірингових послуг, що відповідають всім сучасним вимогам замовників.

Пошук ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності привів до висновку, що вирішення цієї задачі визначається насамперед якістю металу. У зв’язку з цим народилася ідея - з метою отримання більш якісної сталі створити в мартенівському цеху ділянку позапічної обробки рідкої сталі на базі установки “піч - ківш". Ця установка оснащена імпортними системами автоматичного управління технологічним процесом, якість сталі контролюється безперервно.

В теперішній час трудовий колектив НКМЗ ще одну важливу стратегічну задачу:

максимально охопити в галузі технології ті інжиніринга весь металургійний переділ - від виплавки сталі до ад’юстажа готової металопродукції. В останні роки до традиційних технологій та видів обладнання приєдналися дугові електросталеплавильні печі, установки позапічного рафінування сталі, машини безперервного лиття заготовок.

Слід відмітити, що в теперішній час у світі немає технології, аналогічної тій, яка створена на АТ НКМЗ, по виробництву композитних валків з робочим шаром із швидкоріжучої сталі методом електрошлакової наплавки. Композитні валки - це майбутнє НКМЗ, підвищення його конкурентних переваг, проникнення на нові ринки збуту, а значить, і забезпечення завантаження цехів. Таблиця 3.2 дає наочне уявлення про ефект від впровадження нових технічних рішень при виробництві опорних і робочих валків холодної прокатки.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технічні рішення та ефект від їх впровадження: по роках в тонах | Збільшення обсягу виробництва | | | | |
| 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| 1. “Піч - ківш” - підвищення якості металу | - | - | - | - | - |
| 2. Спрейерна закалка - підвищення твердості бочок і шийок валків | 120,8 | 485,4 | 750 | 850 | 1100 |
| 3. Нова марка сталі для робочих валків холодної прокатки - підвищення експлуатаційної стійкості | 11 | 27,5 | 120 | 200 | 300 |
| 4. Валки з наплавкою швидко ріжучої сталі - вихід на ринок робочих валків гарячої прокатки | - | - | - | 150 | 600 |
| 5. автоматизація ТПЧ - зниження собівартості, підвищення якості та конкурентоспроможності | - | - | 15 | 80 | 100 |
| 6. Диференційована термообробка - підвищення якості та конкурентоспроможності | - | - | - | 320 | 500 |
| Разом | 131,8 | 512,9 | 885 | 1600 | 2600 |

В умовах жорсткої конкуренції розробка та впровадження нових прогресивних технологій - найважливіша задача на етапі створення конкурентоспроможного та надійного обладнання. Наряду з цим гостро відчувається необхідність застосування нового високопродуктивного обладнання, без якого неможливо досягнення високої якості продукції, що випускається. Тому акціонерне товариство постійно займається поновленням та модернізацією обладнання, технічним переоснащенням виробництва. У 2003 році основні інвестиції у розмірі 9 млн. дол. спрямовані на подальше розширення технологічних можливостей підприємства, зокрема на оновлення металообробного обладнання. З розширенням ринків збуту продукції заводу значно збільшується і доля використання чистового обладнання. В цьому плані придбання високоточних нових верстатів - лише частина програми технічного переоснащення. Для забезпечення зростаючих обсягів виробництва сучасного прокатного обладнання, нової гірничо - рудної та підйомно-транспортної техніки основний акцент зроблено на кардинальну модернізацію верстатного парку заводу.

Спеціалістами інженерної служби розроблено програму модернізації верстатного обладнання, що містить два комплексу задач - доведення до паспортних даних норм точності 280 одиниць чистових верстатів, модернізація та переоснащення новими системами управління верстатів з числовим програмним управлінням, що морально застаріли та вичерпали свої можливості.

В подальшому інноваційна та інвестиційна політика АТ НКМЗ буде будуватися на основі створення на базі АТ НКМЗ машинобудівного технопарку, який є найбільш ефективною та гнучкою формою управління наукою в інтересах виробництва, що дозволяє в короткі строки досягти проривів в науково - технічних розробках та різко підвищити їх практичну віддачу.

Т. ч. в процесі розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції АТ НКМЗ узяв за основу наступний підхід - орієнтація тільки на світовий рівень якості, випуск машин завтрашнього дня, постійний пошук “ноу-хау" та впровадження у виробництво найпрогресивніших нововведень, всемірна підтримка та стимулювання творчих ініціатив та новацій.

Важливіші складові конкурентоспроможності продукції - рівень новизни техніки, що створюється, її технічні параметри. Тільки постійно підвищуючи якість продукції та одночасно забезпечуючи зниження витрат на виробництво, можна сподіватися на отримання максимального прибутку та на створення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Якість стає головною метою та головним фактором конкурентоспроможності підприємства та зростання добробуту його робітників у 21 сторіччі. “Концепція якості” неминуче веде до змін системи організації управління виробництвом, технології виробництва, корпоративної культури, структуруванню функцій якості, в т. ч. докорінного покращення якості продукції, виробництва, праці та життя.

Згідно з “моделлю прискореного еволюційного розвитку АТ НКМЗ з метою створення конкурентоспроможного елітного підприємства світового класу" на першому етапі еволюційного розвитку до 2003 року підприємство повинно досягнути високого рівня якості продукції, виробництва та праці з урахуванням вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2005 та загальних вимог TQM-філософії загального управління якістю. Нове сімейство міжнародних стандартів ISO 9000: 2005 є для АТ НКМЗ актуальним та становиться нормою, згідно з якою в 2003 році фірмою ТЮФ-НОРД буде проведена ресертифікація системи менеджменту якості підприємства.

Система якості, що діє на АТ НКМЗ, розроблена на основі міжнародних стандартів якості серії ISO 9000:

ISO 9001: 94 “Система якості. Модель для забезпечення якості при розробці та проектуванні, виробництві, монтажі та обслуговуванні”;

ISO 9004: 94 “Загальне керівництво якістю та елементи системи якості".

Основними документами, що регламентують систему якості в АТ НКМЗ, є:

“Загальне керівництво по якості” - містить політику в галузі якості, цілі по якості, організаційну структуру виробництва, розкриває елементи системи якості на підприємстві. В документі зафіксовано, що якість для АТ НКМЗ - стратегічний показник конкурентоспроможності, а забезпечення поставок високоякісної продукції - найважливіший показник якості виробництва.

“Комплексний план підвищення технічного рівня та якості випускаємої продукції" - містить заходи по підвищенню якості продукції, графік проведення внутрішніх аудитів системи якості підприємства; графік проведення щомісячних заводських днів якості.

Управління якістю, що приділяє основну увагу проведенню контролю - це старий та безперспективний метод. Сьогодні в питаннях конкурентоспроможності не можна покладатися тільки на служби якості та відділи технічного контролю. Акцент необхідно перенести на створення високоавтоматизованих процесів та на повний, всеосяжний контроль і самоконтроль.

Система управління якістю повинна бути спрямована на попередження дефектів та помилок, а не на перевірку їх наявності. Девізом програми підвищення якості продукції повинен бути принцип: “ Роби правильно з першого разу". Концепція повного контролю якості як ключової складової всього виробничого процесу відповідає основній цілі стратегічного управління підприємством, реалізації його місії.

Підвищення якості складної машинної продукції, особливо в індивідуальному виробництві, залежить не тільки від техніки і технології, але значною мірою визначається також кваліфікацією, досвідом, знаннями робітників, спеціалістів, керівників, їх відношенням до праці, загальною культурою виробництва. Стратегія досягнення світового ринку по якості продукції об’єктивно вимагає якомога серйознішого відношення до питань організації навчання персоналу, підвищення кваліфікації робітників всіх організаційно-виробничих структур підприємства.

Ні підвищення якості та збільшення експорту продукції повинні бути спрямовані і системи матеріального стимулювання за нову техніку та якість.

Слід підкреслити, що управління якістю продукції є найважливішим складовим компонентом єдиної інформаційної корпоративної системи. Модуль “Якість" цієї системи передбачає:

створення системи обліку та аналізу відхилень (за видами та причинами дефектів продукції; причинами неполадок в процесі експлуатації у замовника; відхиленнями від фактичного виконання заданих режимів проектування та виробництва);

створення системи дослідження параметрів. Що впливають на якість продукції, що випускається (матеріали та комплектуючі, технологічне обладнання, ріжучий інструмент, засоби метрології,, промисловий персонал, умови охорони праці та техніка безпеки тощо);

створення системи попередження дефектів та забезпечення якості продукції (реінжиніринг бізнес-процесів на базі ІКС, розробка планів реінжиніринга ресурсних процесів, розробка планів реінжиніринга технологічних процесів, сертифікація продукції в цілому та ін.)

Модуль “Якість", інтегруючи інформацію комп’ютерних систем, дозволяє оперативно, на базі нових інформаційних технологій, приймати необхідні управлінські рішення з метою запобігання зниження рівня конкурентоспроможності, підвищення рівня якості машин, що виготовляються.

## 3.3 Організація інформаційного забезпечення

Відбір, систематизацію і збереження необхідної інформації для оцінки рівня конкурентоспроможності по економічним і організаційним параметрам здійснюють галузеві відділи маркетингу і контрактів, використовуючи для цього інформаційні фонди підприємства (НТБ, патентний фонд, машині бази даних управління служби маркетингу), а також оперативну інформацію Зовнішньо-торгової фірми (ЗТФ), відділу збуту, юридичного відділу та інших служб.

Відбір, систематизація і збереження інформації по технічним параметрам здійснюється у головних конструкторських відділах-розробниках.

Відбір малодоступної інформації здійснюється по завданню дирекції і керівників служб шляхом відвідування спеціалістами спеціалізованих виставок, організації підписки на інформаційні закордонні джерела, а також відряджень у відповідності до вимог СТП-25.1.02-96. ‘’Організація діяльності по збору маркетингової інформації під час відряджень’’.

## Висновки

У сучасній ринковій економіці підприємство виживає лише тоді, коли воно виходить на ринок з товаром, конкурентоспроможнім у порівнянні з товарами-субститутами.

Показник конкурентоспроможності машинобудівної продукції є дзеркалом, у якому відображаються результати роботи усіх служб і підрозділів підприємства. В умовах ринкових відносин конкуренція є основною рушійною силою товарного господарства та основною умовою роботи ринкових механізмів. Для того, щоб підприємство мало стабільне положення на ринку, воно повинно виробляти продукцію на рівні світових стандартів, що є заставою його конкурентоспроможності. Це можливо лише тільки у результаті організації на підприємстві планомірної роботи по досягненню оцінки конкурентоспроможності продукції та управлінню нею.

Вирішення проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств вимагає вирішення комплексу техніко організаційних і методологічних

При розгляданні методологічних проблем конкурентоспроможності слід розрізняти 2 аспекти, а саме:

загальні підходи з однієї сторони;

конкретні методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності з іншої.

У світовій практиці у наступний час склалися три основні напрямки аналізу та оцінки конкурентоспроможності економічних об’єктів:

1. Представляє собою оцінку конкурентоспроможності продукції на основі результатів її аналізу. Аналіз у цьому випадку може виконатися на основі обмеженої кількості збільшених інтегрованих показників, які непрямо або прямо характеризують конкурентоспроможність.

2. Факторний підхід до аналізу і оцінки конкурентоспроможності. У цьому випадку не просто здійснюється порівняння показників конкурентоспроможності даної і конкуруючої продукції, а розкривається характеристика тих факторів, які відрізняють ці види продукції.

3. Враховуючи характер впливу на конкурентоспроможність стратегічним виробництвом і планів, тобто це означає, що конкурентоспроможність продукції повинна бути об’єктом стратегічного управління на фірмовому рівні, а не просто об’єктом стихійної дії конкурентних сил.

Визначають сьогодні конкурентоспроможність як сукупність її якісних і вартісних характеристик, які забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів, тобто відповідають вимогам ринкової новизни.

Конкурентоспроможнім є тільки той товар, комплекс споживчих і вартісних властивостей якого забезпечує йому комерційний успіх на ринку. Конкурентоспроможність даної продукції можливо визначити тільки у порівнянні з іншими товарами. У зв’язку з цим у промисловості найбільше розповсюдження отримала методика оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, як інтегрованого результату дії великої кількості факторів. До основних з них відносяться:

технічні і нормативні;

організаційні;

економічні;

комерційні.

Сучасна методика оцінки конкурентоспроможності продукції промислового призначення передбачає наступні етапи:

а) по результатах досліджень, заснованих на аналізі ринку збуту, зборі даних про конкурентів і замовлень потенційних споживачів здійснюється формування товару за задумкою;

б) формуються вимоги до продукту у вигляді переліку функцій, які диктує ринок;

в) визначається перелік параметрів оцінки та одночасно вибирається машина-аналог;

г) визначаються одиничні показники по кожному показнику, кожного виду параметрів, тобто по технічним, організаційним, економічним параметрам окремо;

д) визначення групового показника по параметрам;

є) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;

ж) розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності.

Шляхами забезпечення конкурентоспроможності продукції сучасного машинобудівного підприємства можуть бути наступні.

1 Комплексний системний підхід до вирішення проблем забезпечення високої якості на всіх стадіях виробничого процесу.

2 Здійснення стратегічного управління.

3 Забезпечення тривалості життєвого циклу продукту раніш засвоєних видів продукції і створення нової конкурентоспроможної продукції.

4 Підвищення ефективності інноваційної діяльності.

5 Подолання інвестиційної кризи.

6 Впровадження стратегій внутрішньо фірмового управління конкурентоспроможністю.

7 Підвищення корпоративної культури відповідальності кожного робітника за конкурентоспроможність випускаємої продукції.