

УДК 338.242.2:621

**Жовновач Р.І.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики  
Кіровоградського національного технічного університету***Василенко Д.В.***кандидат економічних наук,  
проректор з міжнародних зв'язків  
Кіровоградського інституту комерції*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМАННЯ НЕОБХІДНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

### CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION AND SUPPORT OF THE REQUIRED LEVEL OF COMPETITIVENESS OF AN AGRICULTURAL MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті висвітлено концептуальні засади формування вихідного та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування в умовах нестабільності ринкового середовища. Розглянуто основні види робіт з формування вихідного рівня конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано необхідність формування перспективної конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування. Наведено схему планування процесу її відновлення.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємств, вихідний рівень конкурентоспроможності, оновлення конкурентоспроможності підприємств, сільськогосподарське машинобудування, стратегічні зони господарування.

#### АННОТАЦИЯ

В статье раскрыты концептуальные основы формирования исходного и поддержания необходимого уровня конкурентоспособности предприятий сельскохозяйственного машиностроения в условиях нестабильности рыночной среды. Рассмотрены основные виды работ по формированию исходного уровня конкурентоспособности предприятия. Обоснована необходимость формирования перспективной конкурентоспособности предприятий сельскохозяйственного машиностроения. Представлена схема планирования процесса ее восстановления.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятий, исходный уровень конкурентоспособности, обновления конкурентоспособности предприятий, сельскохозяйственное машиностроение, стратегические зоны хозяйствования.

#### ANNOTATION

The conceptual principles of the formation of the output level and support of the required level of competitiveness at machine building enterprises in the conditions of non-stable market environment have been discussed in the given article. The main types of work on the formation of the output level of enterprise competitiveness were considered. The necessity to form the prospect competitiveness of machine-building enterprises was grounded. The scheme of planning of the process of renovation of competitiveness of agricultural machine-building enterprises was presented.

**Keywords:** competitiveness of enterprises, output level of competitiveness, renewal of the competitiveness of enterprises, agricultural machinery, strategic business unit.

**Постановка проблеми.** Формування та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сільськогосподарського машинобудування відбувається

в умовах глобалізації економіки, поглиблення інтеграційних процесів на тлі складної економічної ситуації в Україні. Виробники сільськогосподарської техніки зіштовхуються з проблемами виробництва продукції, яка має відповідати сучасним вимогам ринку, що передбачає стабільність виробництва, відповідність якості техніки міжнародним стандартам, а також задовольняти потреби та враховувати фінансові можливості споживачів. Необхідною умовою забезпечення спроможності вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки займати активну позицію на конкурентному ринку є формування вихідного рівня конкурентоспроможності підприємств, а також відновлення та підтримання його у подальшому на основі застосування ефективної системи гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємств і спрямуванні на підвищення їх адаптивності, стійкості та життєздатності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні та прикладні аспекти формування й підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення в працях зарубіжних учених І. Ансоффа, Г. Азоева, А. Градова, Ф. Еджуорта, А. Курно, А. Маршала, Дж. Мура, М. Портера, Дж. Робінсона, Д. Росса, А. Сміта, Е. Чемберліна, Й. Шумпетера, Ф. Хайека, Р. Фатхутдінова, А. Юданова й вітчизняних дослідників А. Воронкової, В. Герасимчук, В. Геєць, Ю. Іванова, В. Корінева, В. Павлової, І. Піддубного, Н. Тарнавської, О. Чернеги та інших, дослідження які пов'язані з формуванням конкурентоспроможності підприємств. Крім того, В. Адамчук, П. Коренюк, І. Голубенко, В. Кравчук, В.Є. Скоцик, Т. Цема та інші у своїх публікаціях акцентують увагу на проблемах і перспективах розвитку галузі вітчизняного сільськогосподарського машинобудування.

Незважаючи на численні дослідження в галузі забезпечення конкурентоспроможності підприємств, слід відзначити, що на сьогодні

залишаються наукові проблеми, які потребують подальшого поглибленого дослідження. Зокрема, недостатньо вивченими є проблеми відновлення конкурентоспроможності підприємств та підтримання її на належному рівні в умовах динамічного ринкового середовища. Також потребує дослідження питання забезпечення гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємств, спрямованого на підвищення здатності підприємства до оновлення номенклатури продукції, організації модифікації існуючих або запровадження інноваційних продуктів, тобто змін, котрі споживач вважає значимими, і які користуватимуться ринковим попитом у майбутньому та дозволить виробникам сільськогосподарської техніки займати активну позицію на конкурентному ринку.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення основних концептуальних засад формування та підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування в умовах ринкових трансформацій економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як свідчать дослідження провідних фахівців, потенційна конкурентна спроможність підприємства формується до початку процесу виробництва конкуруючої продукції на етапах розробки та запровадження на підприємстві нормативів стратегічного маркетингу, стратегічного та інноваційного менеджменту.

У сучасних умовах серед управлінців найбільш популярною є теорія розробки стратегій за допомогою виділення стратегічних зон господарювання. Використання такого підходу дає можливість підприємствам більш ефективно здійснювати стратегічне управління, збалансувати ресурсні можливості та забезпечувати оптимізацію використання виробничих потужностей [1, с. 157].

Таким чином, в основі формування конкурентоспроможності підприємства лежить стратегічне сегментування його діяльності – процес аналізу ринкового оточення суб'єкту господарювання, результатом чого є виділення сфер функціонування, що є привабливими з точки зору зростання обсягу продажів, прибутковості та стабільності в майбутньому. Підсумком формування вихідного рівня конкурентоспроможності підприємства є виділення окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ) (Strategic business unit – SBU). За визначенням І. Ансофа [2, с. 37], СЗГ розглядається як «...окремий сегмент оточення, на який фірма має (або хоче одержати) вихід» та «... характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією». Ми пропонуємо розглядати СЗГ як відособлені сегменти ринку, здійснення діяльності в межах яких є привабливим для підприємства в поточному періоді (з урахуванням можливості диверсифікації – у стратегічній перспективі).

Запорукою досягнення статусу високої кон-

курентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування є наповнення стратегічного плану його функціонування в розрізі окремих СЗГ конкретним товарним асортиментом. У даному випадку товарний асортимент – набір номенклатурних позицій, що користуються потенційним попитом на ринку й забезпечують досягнення заданих економічних параметрів господарської діяльності підприємства – тісно пов'язуються між собою хоча б за однією з таких ознак: товари, що взаємно доповнюють один одного в процесі одночасного використання; загальний сегмент ринку; загальний канал розподілу тощо.

Основні види робіт з формування вихідного рівня конкурентоспроможності підприємств наведено на рисунку 1. Формування вихідного рівня конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування доцільно розпочинати з проведення маркетингових досліджень з метою забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією стосовно ситуації на ринку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки ефективної конкурентної стратегії. Відповідно до визначення Ф. Котлера, «маркетингові дослідження – систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, що постає перед фірмою, їх збір, аналіз і звіт про результати» [3, с. 118].

До того ж, підприємець як організатор виробничого процесу, повинен не лише глибоко розуміти інтереси споживача, а й уміти передбачати, як реалізація нових ідей у виробництві буде сприйнята ринком, адже «уміння з'єднати в одному процесі ці два компоненти – впровадження новинки й реакцію ринку – запорука майбутнього успіху підприємця» [4, с. 90].

Процес формування конкурентоспроможності підприємства конкретизується в рамках деталізації товарної стратегії й здійснюється в ході визначення критичних для конкурентоспроможного підприємства їх цільових економічних характеристик:

- ціни за одиницю товару;
- обсягу виробництва;
- витрат на виробництво одиниці продукції;
- трудомісткості;
- потрібної чисельності працівників;
- прибутку від реалізації продукції;
- всіх видів податків;
- рентабельності.

Формування вихідного рівня конкурентоспроможності підприємства залежить не тільки від тенденції розвитку, але й від стану окремих складових діяльності підприємства, до яких належить управління персоналом підприємства. Саме персонал безпосередньо в процесі праці поєднує всі елементи виробництва, виступаючи, тим самим, головним елементом у виробництві товарів, виконанні робіт, наданні послуг [5, с. 25]. Таким чином, раціональний підбір, розставляння кадрів, стабілізація кадрів, про-

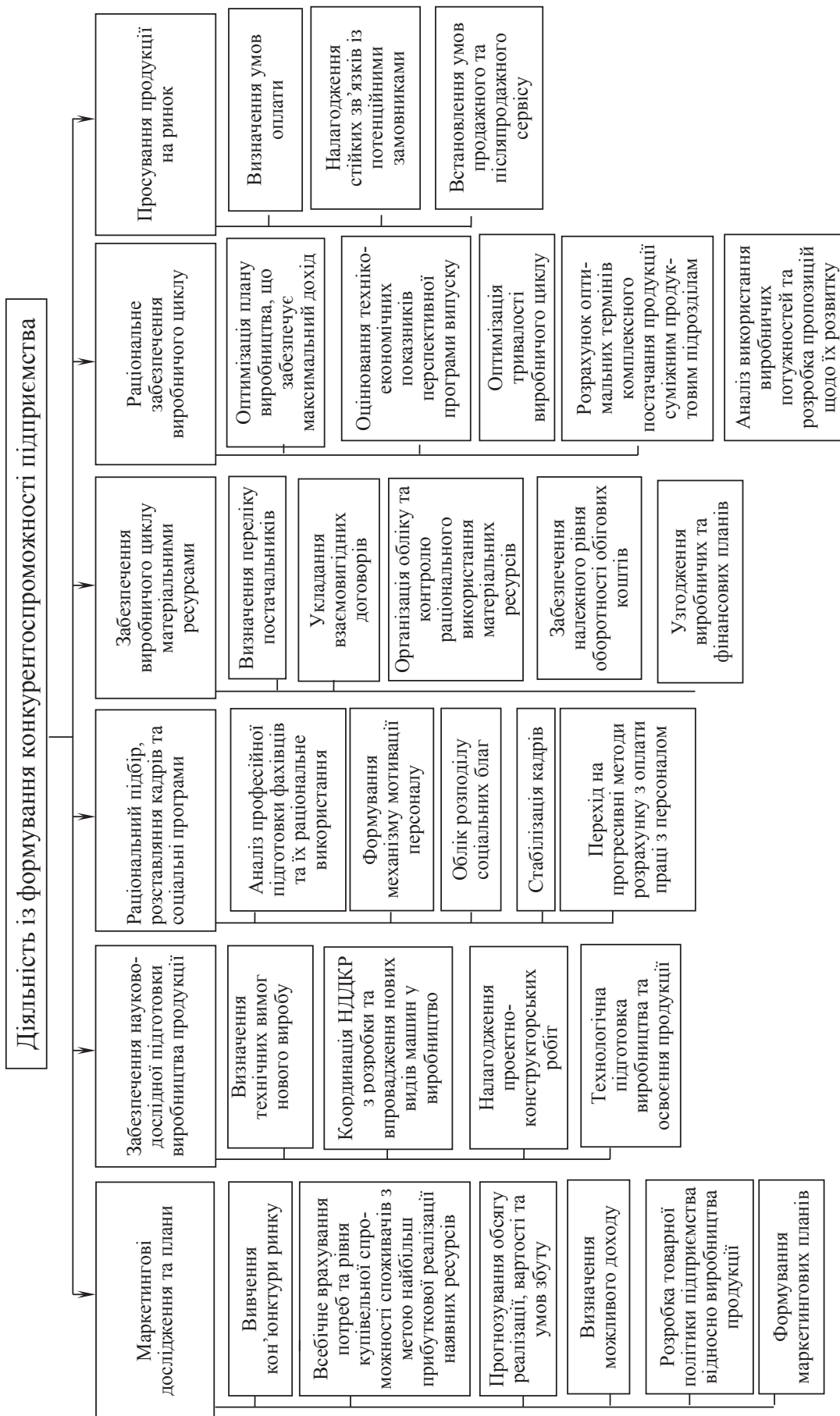


Рис. 1. Основні види робіт з формування вихідного рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено авторами

гресивні методи мотивації та оплати праці сприятимуть досягненню необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для логічного завершення етапу розробки зведених характеристик вихідного товарного асортименту адресні критичні економічні характеристики для кожної номенклатурної позиції необхідно доповнити тими з них, що можуть бути віднесеними лише до всього товарного асортименту:

- капітальні вкладення в матеріально-технічну базу виробничої та соціальної діяльності підприємства в цілому;

- потенційні нецільові санкції та збитки від збоїв у діяльності підприємства в цілому.

Наявність суттєвих економічних та інших обмежень стратегічного плану діяльності підприємства може викликати необхідність актуалізації, уточнення вихідного товарного асортименту та формування його припустимого різновиду. Припустимість товарного асортименту обґрунтовується та обмежується як цільовими економічними характеристиками товару (робіт, послуг) підприємства, так і позаекономічними факторами. Затверджений товарний асортимент за кожною конкретною СЗГ становить стратегічну маркетингову основу формування потенціалу діяльності конкурентоспроможного підприємства.

Фінансова стратегічна складова потенціалу конкурентоспроможності підприємства забезпечує уточнення та остаточне визначення перспектив його економічного розвитку, що задовольняє вимогам досягнення необхідного та бажаного рівнів фінансових показників діяльності. При цьому виробниче та фінансове стратегічне планування відбувається в ході здійснення ітеративного циклічного процесу, методологія якого передбачає виконання таких операцій:

- вирішення основних завдань здійснення маркетингової та виробничої стратегії (формулювання місії, мети, задач, розробка планових виробничих показників);

- остаточне визначення цілей перспективного економічного розвитку (розміру фінансового ефекту та рівня фінансової ефективності);

- порівняння результатів маркетингового, виробничого та фінансового стратегічного планування з метою їх повного погодження.

Завершується процес формування конкурентоспроможності підприємства сільськогосподарського машинобудування процедурами розробки тактичних та оперативних планів діяльності окремих продуктивних підрозділів підприємства (для традиційних СЗГ) або складання сукупності поточних (регулярних) інвестиційних бізнес-планів для кожної нової розробки (нової СЗГ). Метою розробки такого різновиду планів є максимальне уточнення оцінки фінансових ресурсів та результатів діяльності. Характерною ознакою регулярного бізнес-плану є всебічне передбачення поточної діяльності підприємства

(а не ситуативного розвитку окремо взятого проекту), що розпочалася в минулому й має логічне продовження в майбутньому.

Методика розробки регулярного бізнес-плану конкурентного підприємства сільськогосподарського машинобудування передбачає необхідність виконання таких дій:

- проведення оцінки економічного стану підприємства на початок року (основні економічні показники діяльності продуктивних підрозділів за минулий період (обсяг реалізації, прибуток та рентабельність); структура дебіторської та кредиторської заборгованості; фінансовий поділ діяльності (залишки матеріальних цінностей та незавершеного виробництва);

- альтернативне визначення фінансових показників підприємства протягом року та на його кінець на підставі прийнятих рішень про темпи зростання діяльності, розрахунку грошових потоків, на їх основі – планового балансу. В основу планових розрахунків темпів росту підприємства покладаються домінуючі концепції діяльності або в стабільних фінансових умовах або в умовах суттєвої зміни фінансового стану підприємства. Всі показники укрупненого планового балансу формуються в процесі виробничого й фінансового тактичного планування;

- проведення аналізу обсягів ринкової діяльності підприємства в плановому році з розрахунками потенційної місткості ринків збуту;

- розробка зведеного плану проведення маркетингових заходів із забезпечення успішної реалізації виробничої програми з обґрунтуванням обраного різновиду цінової політики («середні витрати плюс прибуток» ↔ «конкурентна ціна»), що визначається прийнятою стратегією конкурентної боротьби в конкретній СЗГ;

- розробка плану виробництва та супроводжуючих його планів забезпечення основними виробничими фондами, обіговими коштами, персоналом;

- діагностика в процесі складання організаційного плану діяльності відповідності чинної структури управління конкурентоспроможним підприємством тактичним цілям функціонування виробництва;

- аналіз можливих підприємницьких ризиків реалізації бізнес-плану конкурентної діяльності.

Директивні оперативні плани діяльності та забезпечення продуктивних підрозділів усіма необхідними для виконання виробничого завдання видами ресурсів максимально деталізуються за об'єктами планування, а також часом їх виконання. У результаті їх розробки встановлюється система узгоджених термінів початку та завершення окремих видів робіт у пов'язаних у рамках єдиного технологічного процесу структурних підрозділах та робочих місцях.

На думку В.В. Іванишина [6], підприємства-виробники сільськогосподарської техніки не зможуть реалізувати продукцію своїх заводів, якщо попередньо не забезпечать їх працездат-



ність протягом усього періоду експлуатації. Виникає потреба у формуванні такої ринкової інфраструктури, яка забезпечує потреби сільськогосподарських товаровиробників у доставці машин і обладнання, передпродажній їх підготовці та технічному обслуговуванні в гарантійний і післягарантійний період, забезпечує необхідними запасними частинами. Тому після виготовлення товару на стадії його просування до споживача вишукуються методи та засоби максимальної реалізації сформованих конкурентних переваг підприємства (готових виробів та системи їх сервісного обслуговування), що були закладені на стадії їх до виробничого обґрунтування.

Підприємствам сільськогосподарського машинобудування необхідно також зважати на те, що прихильність споживачів їхньої продукції залежить від комплексу супутніх послуг (доставка, налагодження техніки, гарантійно-сервісне обслуговування, навчання персоналу тощо). На думку О.В. Козаченко, необхідність розвитку фірмового обслуговування обумовлена впровадженням у сучасних машинах складного електричного та гідравлічного обладнання, що потребує сучасних форм і методів технічного обслуговування й ремонту за участю підприємств-виробників [7, с. 4]. Рівень попиту на сервісні послуги встановлюється індивідуально для кожного зі споживачів у залежності від їх розвитку, ступеня самозабезпечення сервісними операціями, а також платоспроможності.

Відзначимо, що майбутній розвиток передбачає не лише наявність очікуваних проблем, що пов'язані з теперішнім станом системи, але й непередбачувані зміни нестабільних (кризових) вихідних умов діяльності під впливом науково-технічного прогресу, соціально-політичних факторів тощо. Для достовірного визначення майбутніх перспектив розвитку прийнятними є чисельні критерії очікуваного конкурентного статусу (тривалість перебування товару на ринку), норма прибутку й доходності (норма прибутку на оновлення), технології (час на підготовку й освоєння нових виробів).

Техніка підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в процесі розвитку та поглиблення рівня сегментації виробництва реалізується в ході диверсифікації діяльності підприємства – методу стратегічного управління на основі багатопродуктового підходу. На відміну від політоварного виробництва, у ході здійснення цього різновиду менеджменту ігнорується функціональна, технологічна, конструктивна, елементна та інші види сумісності товарів. Незважаючи на окремі негативні особливості диверсифікації з точки зору класичної теорії організації, саме вона є одним із найбільш дієвих способів забезпечення високого рівня загальної ефективності нового виробництва за рахунок:

- зниження загального рівня підприємницького ризику процесу інвестування;

- формування потенціалу виробничого маневрування в зв'язку з можливими змінами кон'юнктури ринку;

- створення реального механізму менеджменту загальної рентабельності підприємства за рахунок комбінування тактичного та оперативного регулювання номенклатури й асортименту продукції;

- формування інформаційної бази для здійснення управління ефективністю діяльності за окремими напрямками диверсифікації методами регламентування дій окремих груп персоналу;

- застосування психологічних методів підвищення індивідуальної та групової діяльності виконавців;

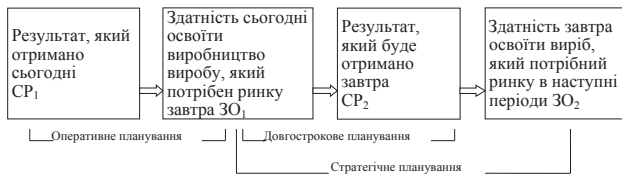
- застосування ефективних методів мотивації персоналу, що передбачає високий ступінь персоналізації кінцевого результату діяльності.

Поряд із цим, фахівці зі стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах нестабільності та посилення впливу зовнішнього середовища на внутрішні параметри конкурентоспроможного потенціалу підприємства стверджують – традиційні напрями управління, що продукуються у внутрішньому середовищі діяльності (організація виробництва, зниження витрат, ефективність використання всіх видів ресурсів, зростання продуктивності праці) – не забезпечують успішної протидії загрозам, що функціонують зовні його. За цією парадигмою, пристосування до зовнішнього середовища стає першочерговим завданням виробничого розвитку й отримує прояв у характері стратегічного прогнозування та гнучкому розвитку підприємства.

Гнучкість підприємства С.М. Глаголевіч пропонується розглядати як спроможність своєчасно та з найменшими витратами реагувати на зміни середовища, головними серед яких в умовах конкуренції необхідно визнати зміни вимог і вподобань споживачів [8, с. 10]. О.В. Грачовим сутність поняття «гнучкість підприємства» визначено як спроможність суб'єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності діяльності [9, с. 3].

Гнучкість підприємства з точки зору формування його перспективної конкурентоспроможності доцільно визначати як здатність отримувати та використовувати необхідний результат діяльності в поточному періоді, що дозволяє йому без докорінної зміни основних виробничих фондів освоювати протягом передбачуваних термінів часу необхідну кількість виробів, що можуть бути затребувані ринком і які, у свою чергу, дозволяють у подальшому отримувати необхідні результати, що гарантовано забезпечують виживання та розвиток підприємства.

Безупинний гнучкий розвиток конкурентоспроможного підприємства може бути зображено у вигляді послідовності виробничих циклів (рис. 2).



**Рис. 2. Схема планування процесу відновлення конкурентоспроможності підприємства**

*Джерело: розроблено авторами*

Крім того, для забезпечення гнучкості виробничої потужності та оновлення конкурентного виробництва Распопов Р.С. [10, с. 119-120] пропонує визначити такі види гнучкості:

- гнучкість номенклатури продукції;
- гнучкість обсягів виробництва;
- конструктивна гнучкість;
- гнучкість асортименту;
- гнучкість проведення технічних змін;
- гнучкість інноваційної діяльності;
- просторова гнучкість;
- гнучкість організації праці;
- гнучкість стосовно до організації виробництва.

**Висновки.** На основі проведених досліджень встановлено, що проблема формування та підтримання у подальшому необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського виробництва на засадах гнучкого управління конкурентоспроможністю підприємств, спрямованого на підвищення здатності підприємства до оновлення номенклатури продукції, організації модифікації існуючих або запровадження інноваційних продуктів, потребує нагального вирішення.

Впровадження в практичну діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування запропонованих у статті концептуальних підходів формування вихідного та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств потребуватиме здійснення нових досліджень, пов'язаних із визначенням вихідного рівня конкурентоспроможності підприємств, оцінкою рівня гнучкості підприємства в процесі оновлення конкурентного виробництва та розробкою комплексу необхідних заходів щодо

забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Малюк С.О. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості / С.О. Малюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 5, ч. 2. – 2014. – С. 155-158.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
3. Основы маркетинга / [Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.]; [пер. с англ.]. – 2-е доп. изд. – М.: СПб.: К.: Издательский дом «Вільямс», 2006. – 943 с.
4. Огліх В.В. Основи здійснення маркетингових досліджень та аналіз їх економічної ефективності при плануванні виробничої програми на підприємстві / В.В. Огліх, С.П. Криворучко // Вісник ДНУ. Економіка. – Вип. 2. – 2008. – № 10/1. – С. 89-95.
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрямки підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янково-го]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
6. Іванишин В.В. Техніко-економічні передумови організації й розвитку фірмового технічного сервісу / В.В. Іванишин // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2012. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1511&p=1>.
7. Козаченко О.В. Перспективи розвитку технічного обслуговування й ремонту машин / О.В. Козаченко // Вісник ХНТУСГ. Проблеми технічної експлуатації машин. Системотехніка і технології лісового комплексу. – Харків: ХНТУСГ, 2010. – Вип. 94. – С. 3-8.
8. Глаголев С.Н. Формирование экономического механизма гибкого развития промышленного предприятия: автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук: 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность» / С.Н. Глаголев. – Белгород, 2002. – 180 с.
9. Грачов О.В. Управління розвитком гнучкості підприємства: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.06.01 / О.В. Грачов; Харк. нац. экон. ун-т. – Харьков, 2006. – 23 с.
10. Распопов Р.С. Економічні аспекти гнучкості виробничої потужності підприємства / Р.С. Распопов // Вісн. ДонДУЕТ. – 2006. – № 4(32). – С. 117-123.