

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВО –
ТЕХНІЧНОЇ КОМПАНІЇ – СУБ'ЄКТА ЗЕД**

В статті досліджено та визначено проблеми ефективності управління конкурентоспроможності промислово – технічних компаній на прикладі ПТК ТОВ «Агромат», запропоновані способи їх вирішення. Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентне середовище, конкурентні переваги.

В статье исследованы и определены проблемы эффективности управления конкурентоспособностью промышленно - технических компаний на примере ПТК ООО "Агромат", предложены способы их решения. Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентная среда, конкурентные преимущества.

Investigated and determined the effectiveness of industrial competitiveness - for example, engineering companies LTD «Agromat» offered solutions. Key words: competition environment, competitiveness, competitive edges.

Постановка проблеми. Сучасний світовий ринок найчастіше має таку характерну рису як переваги пропозиції над попитом. Як правило, значна частина певного товару пропонується одночасно великою кількістю постачальників на умовах, які подібні і практично нічим не відрізняються. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який задовольняє своєю вартістю більше потреб і виготовлений якісніше, ніж товари конкурентів. А розвитком наукових та практичних досліджень доведено, що конкурентоспроможність підприємства прямо залежить і є наслідком конкурентоспроможності товарів та послуг, які надає це підприємство.

Тоді, як Україна стала самостійною, незалежною державою були створені необхідні передумови для створення в країні національної економіки і залучення її до міжнародного економічного простору.

Не так давно Україна вступила у Світову Організацію Торгівлі (СОТ) і це визначило необхідність для вітчизняних підприємств покращувати, розвивати свою конкурентну спроможність, посилювати конкурентні позиції, звичайно, якщо перед ними стоїть завдання продовжувати взагалі свою діяльність. Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок і недостатнє науково-технічне забезпечення виробництва зумовлюють розгляд управління конкурентоспроможністю як пріоритетної управлінської проблеми, успішне вирішення якої забезпечить виживання підприємств у новому економічному середовищі.

На сьогоднішній день більшість підприємств не готові до ведення конку-

рентної боротьби. Це пов'язане з відсутністю чіткого розуміння про те, що є конкурентною перевагою, як її створити й за допомогою яких методів реалізувати.

У наш час найбільш конкурентоздатні компанії світу велику увагу приділяють підвищенню точності технічних і соціально-економічних прогнозів на тривалу перспективу за рахунок більшого приділення уваги зовнішнім і внутрішнім факторам, застосування сучасних методів оптимізації.

Метою діяльності промислово – технічних компаній (ПТК) є зростання їх конкурентних позицій як запоруки стабільності на обраному сегменті ринку, ефективного використання ресурсів, розширення і розвитку обсягів діяльності, вихід на нові сегменти ринку. Досягнення даної мети є актуальною проблемою сьогодні, адже потребує свідомого управління конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління конкурентоспроможністю в сформованій ринковій системі розглядалися в працях П. Друкера, Г. Саймона, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Ф. Котлера, Л. Водачека, Ж.-Ж. Ламбена, В. Лагутіна, А.П. Лернера, М. Мескона, В.Оучі, М. Портера, А. Стрикленда, Х. Такеучі, Г.Л. Азоєва, М.І. Гельвановського, А.П. Градова, А.З. Селезньова, А.Ю. Юданова, Дж. Мура, Б. Нейлбаффа, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера, А. Воронкової, Б. Кваснюка, С. Кирєєва, А. Бранденбургера, І. Крючкової, О. Кузьміна, В. Павлової, І. Піддубного, О. Чернеги, З. Шершньової, С.М. Клименко, Д.О. Барабася, О.С. Дубрової та ін.

Так І. Макарова [1] зазначає, що проблема побудови та використання підходу, що базується на виявленні взаємовпливу механізмів конкуренції та інноваційних процесів недостатньо висвітлена у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах, а систематизація теоретичних напрацювань, здійснених у цій сфері, свідчить, що в сучасній науковій літературі не нагромаджено достатнього числа результативних досліджень, які б стали основою теоретичного обґрунтування концепції управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційних засадах з урахуванням процесів трансформації, природи конкуренції, форм і наслідків її прояву.

С.М. Клименко [2] розглядає питання сутності конкурентоспроможності як категорії і як властивості підприємства ринкової економіки; конкурентне середовище підприємства, його конкурентні переваги та стратегії; питання конкурентоспроможності товару та методи її оцінки; систему та процес управління конкурентоспроможністю підприємства; розробку та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання; менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Серед невирішених проблем, в першу чергу, слід відзначити існуючу невизначеність щодо понятійного апарату, який використовується, і відсутність у вітчизняних і зарубіжних учених єдиної думки щодо сутності поняття «конкурентоспроможність». Разом з тим, від розуміння сутності цього питання у значній мірі залежать науково – методичні підходи до вирішення більшості проблем конкурентоспроможності – оцінки її рівня, вибір та обґрунтування заходів

щодо встановлення підтримки на необхідному рівні та підвищення конкурентоспроможності тощо.

Основна увага в дослідженнях і викладах їх в наукових працях приділяється проблемі конкурентоспроможності товару й національної економіки; при цьому недостатньо дослідженим питанням залишається проблема конкурентоспроможності підприємства, не кажучи про конкурентоспроможність підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, дотепер не вироблені методичні підходи, що дозволяють підприємствам розробляти конкурентні стратегії з урахуванням специфіки й умов галузі.

Проаналізувавши наукову літературу, можна зробити висновок, що при описі та аналізі управління конкурентоспроможністю, ще не достатньо приділяється увага конкурентоспроможності підприємств, увага взагалі не приділяється промислово – технічним компаніям, адже це майбутнє в підприємницькій діяльності нашої держави.

Мета статті. Дослідити та визначити ефективність управління конкурентоспроможністю промислово – технічних компаній на прикладі ПТК ТОВ «Агромат», визначити проблеми управління конкурентоспроможністю та запропонувати способи їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. В процесі управління конкурентоспроможністю підприємства використовуються такі дії: дослідження конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку, аналіз конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів, вибір конкурентних стратегічних позицій компанії із перевагами у конкурентній боротьбі, розробка та реалізація стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис.1. Прикладне використання наведеної нижче моделі є можливим за умови її залучення та пристосування до конкретного підприємства [3].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства і його конкурентів використовують як кількісні, так і якісні показники. До кількісних показників відносять: прибуток (маса прибутку, норма прибутку), обсяг продажу у вартісному і кількісному обчисленні, відношення об'єму продажу до вартості матеріально - виробничих запасів.

Основними якісними показниками є: широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги, якість обслуговування, упакування, рівень сервісу, імідж підприємства і т. ін.

З метою отримання підсумкової бальної оцінки за всіма кількісними і якісними показниками конкурентоспроможності підприємства та його основного конкурента доцільно визначити напрям діяльності, відображаючи бальну оцінку за всіма показниками і на основі цього розробляючи карту сильних і слабких сторін.

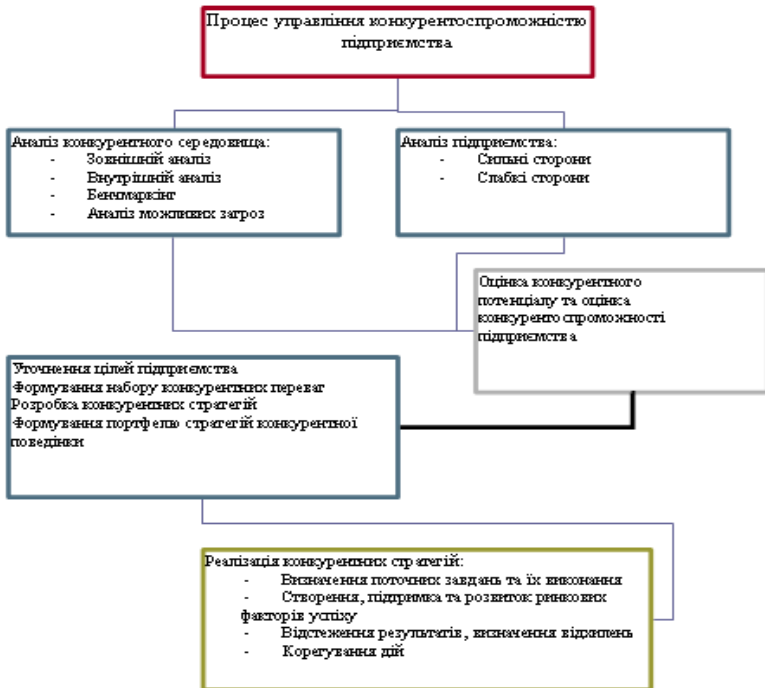


Рис. 1 Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Початковий етап управління конкурентоздатністю промислово – технічної компанії забезпечується ефективним механізмом управління конкурентоспроможністю (включаючи його основні елементи), а кінцевий етап - являє собою перелік можливих результатів. Для того, щоб ефективно управляти власною конкурентною позицією фірми необхідно проводити аналіз діяльності конкурентів. Його завдання:

1. Виявлення існуючих і можливих конкурентів.
2. Визначення дійсних і потенційних конкурентів-виробників цих товарів.
3. Дослідження сильних і слабких сторін всіх конкуруючих товарів.
4. Розробки прогнозів імовірної стратегії конкурентів [4].

Відповіді на ці питання повинні забезпечити вихідні дані для прогнозування ймовірних стратегій конкурентів, а головне - для формування та управління своїми маркетинговими стратегіями, змінюючи їх залежно від вірогідних дій конкурентів, своїх можливостей та змін зовнішнього середовища. Це буде відбуватися за допомогою функції управління конкурентоспроможністю, до яких можна віднести: планування власної стратегії (але обов'язково на основі проведених досліджень, та висновків) для

досягнення високої ефективності й конкурентних переваг; організація заходів щодо виконання сформульованої конкурентної стратегії; вплив на співробітників організації різними методами стимулювання для досягнення конкурентних переваг компанії; контроль і координування виконання конкурентної стратегії. В наш час це є актуальні завдання для ПТК.

Отже, промислово-технічна компанія у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат» - лідер на ринку України із продажу таких будівельних матеріалів, як керамічна плитка для ванних кімнат й сантехніка. Сьогодні компанія займає провідні позиції на українському ринку сантехніки й керамічної плитки. "Агромат" імпортує в Україну облицювальну плитку й сантехніку таких найвідоміших виробників, як Novabell, Imola, Venis, Aparici, Rocersa, Cersanit, Villeroy&Boch і багатьох інших.

Розглянемо особливості функціонування ПТК ТОВ «Агромат» на ринку керамічної плитки України, адже основна її промислова діяльність спрямована за цим напрямком.

Більшість операторів на ринку будівельних матеріалів (20-30 %) продають оптом, що перешкоджає оцінити реальні обсяги ринку. Основними гравцями є такі компанії: "Нова лінія", "Агромат", "Епіцентр", "БудМакс", "Декор Сервіс", "Будівельні рішення", "21 сторіччя", "Палас", "Мастер".

Близько 60% плитки, що реалізується на ринку, виробляється в Україні, інше імпортується з Білорусі, Польщі, Китаю, Іспанії, Італії, Чехії. У 2009 році ринок керамічної плитки склав близько \$65 млн., а у 2010 році зріс на 30% до \$85 млн. В Україні плитку виробляють 12 заводів, при цьому на частку 6 з них припадає 99% виробництва.

Серед компаній, що займають провідні позиції на ринку сантехніки, можна назвати наступні: "Агромат", "Сансет", "Серго", "Укрбудмаркет", "Унітех-Бау".

Частка ринку керамічної плитки та сантехнічних виробів, що займає ПТК ТОВ "Агромат", складає 40% по Україні.

Останнім часом було відкрито великі промислово-технічні компанії з використанням сучасного, імпортного обладнання. Наприклад АТ „Кераміка” в Житомирській області, ЗАТ „Велор” в Чернівецькій області, АТ "Експериментальний керамічний завод" у Одеській області, АТ "Сокіл" у Дніпропетровській області.

Так, при виробництві керамічної плитки ПТК ТОВ «Агромат» використовує італійське устаткування фірми КЕМАС та китайське - КЕДА. У виробництві продукції використовується плитка українського, італійського, іспанського, польського, російського й білоруського виробництва, італійські барвники Sicer й іспанські Fegto, також вітрузи виробництва Sicer.

Ринковий сегмент керамічної плитки має динамічний розвиток. За останніми показниками в Києві виробництвом плитки займається близько 380 фірм (з них більше 30 середньої величини). Добре відомі компанії, які

являються конкурентами - "Агромат", "Кармен", "Бест Лайн", "Маккор", "Нова Віта", "Сангруп", "Укрбудматеріали", "Стандарт", "Гала Україна", "АРС", "Каолін Маркет". Частка цих компаній в Київському регіоні на рис. 2.

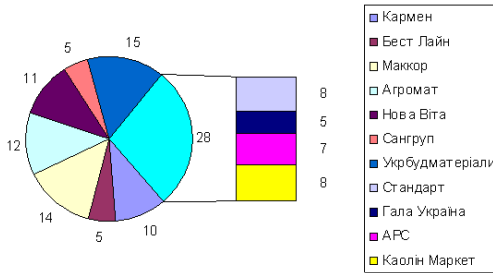


Рис. 2 Основні конкуренти ПТК ТОВ «Агромат» в Київському регіоні

Компанія "Агромат" - не тільки відомий дистриб'ютор, але і якісний виробник. Два напрямки виробництва: завод "Агромат-Декор" - займається виробництвом фризів і декорів, вітражів, шаблів, мозаїк, тротуарної плитки, і видобуток польового шпату - видобуток і подальша переробка пегматитової сировини (кристали калієвого польового шпату й кварцу) для підприємств фарфоро-фаянсової промисловості, будівельної й художньої кераміки.

Найбільшими родовищами гранітних пегматитів є родовища в РФ, Швеції, Норвегії, США, Польщі та інших країнах. В Україні знаходяться великі родовища гранітних пегматитів (Житомирська обл.). Не зважаючи на це, промислово – технічна компанія постачає дану сировину що видобувається з Житомирського родовища, українським підприємствам, і іноземним. Це вже показник, що компанія є конкурентоспроможним постачальником якісної і конкурентоспроможної сировини. Відомо, що є дві держави, які мають найякіснішу дану сировину – це Україна та Узбекистан. Наприклад у скляному виробництві споживання польового шпату і нефелінового сієніту становить приблизно 5,75 млн т/рік із загальним скороченням попиту за рахунок збільшення використання скляного бою. Адаже видобуток, хімічна обробка потребують великих затрат.

Перевагами в конкурентній боротьбі промислово – технічної компанії «Агромат» є:

1. Висока забезпеченість факторами виробництва - висококваліфікованою робочою силою, найсучаснішим устаткуванням і технологіями, матеріальними й природними ресурсами. На підприємстві встановлене новітнє устаткування компаній КЕМАС (Італія) і КЕДА (Китай). У виробництві продукції використовується плитка українського, італійського, іспанського, польського, російського й білоруського виробництва, італійські барвники Sicer й іспанські Ferro, також вітрузи виробництва Sicer. Зараз завод "Агромат-Декор" має можливість переробляти до 15 тис. кв. м плитки на місяць.

2. Володіння унікальними знаннями (патентами, ліцензіями, ноу-хау). Використання нововведень та інновацій в діяльності, що передбачають,

швидке нагромадження спеціалізованих ресурсів і навичок.

3. Зручне територіальне розміщення, володіння необхідною виробничою інфраструктурою. Підприємство знаходиться у вигідному місці. По-перше, значна частина його підприємств знаходиться в м.Київ, воно має 30 000 кв.м. території, відведеної під склад. Кожен вид продукції розташовується на своїй ділянці, що дозволяє покупцям одержувати товар без затримки. А також його торгові центри знаходяться у Харкові, Одесі, Дніпропетровську, Донецьку, Рівному.

4. Наявність інфраструктурних і підтримуючих галузей, що забезпечують ПТК на вигідних умовах матеріальними ресурсами, устаткуванням, інформацією.

5. Високий рівень національного попиту на продукцію та послуги ПТК, він зміцнює її положення на зовнішньому ринку. Це твердження підтверджується темпами відкриття нових торгових центрів, магазинів, освоєння нової діяльності, яка також користується великим попитом.

6. Володіння всебічною точною інформацією про ситуації на ринку (потребах, тенденціях їхньої зміни, основних конкурентах), що дозволяє правильно вибрати ринковий сегмент і стратегію й успішно її реалізувати.

7. Наявність надійних каналів збуту, доступність споживачеві, уміла реклама.

8. Сприятливий для компанії імідж (популярність, наявність відомої торговельної марки, адже саме слово «Агромат» асоціюється з плиткою, сантехнікою).

9. Висока якість і різноманітний асортимент продукції, гарна організація обслуговування, інфраструктура, як уже зазначалось раніше, вигідне місце розташування і ін. Вони формують найважливішу перевагу фірми - прихильне відношення до неї споживача.

Щоб підвищити свою конкурентоздатність промислово – технічній компанії необхідно звернути увагу на:

- технічний і технологічний рівень виробництва;
- забезпеченні високої якості виготовлення товарів при порівняно низьких витратах на всіх стадіях виробничого циклу;
- застосування сучасних методів менеджменту, організації й управління, інформаційних технологій;
- активну інноваційну діяльність;
- наявність фінансових ресурсів, залучення інвестицій;
- чітка організація збуту (власна мережа, ефективна реклама, різноманітний товарний асортимент, надійне гарантійне обслуговування).

Проаналізувавши ситуацію на ринку необхідно впровадити такі заходи для підвищення конкурентоспроможності промислово – технічної компанії:

- постійне вдосконалювання товарів та послуг, яке має підвищувати його

привабливість, надійність, економічність, задоволеність ним та ін.;

- забезпечення переваги товарів та послуг над замінниками – над товарами, що виробляються на інших підприємствах та інших країнах;

- знаходження нових сфер їх використання, пристосування до потреб споживачів, пошук нових сегментів ринку;

- використання досвіду конкурентів, адже в наш час існує велика кількість доступних джерел інформації;

- уміле маніпулювання ціновими факторами конкурентної боротьби;

- пошук нових споживачів на ярмарках, виставках;

- інтенсивне використання реклами. Діяльність на даному етапі життєвого циклу необхідно спрямувати на проведення рекламної компанії, адже це можливість появи нових потенційних споживачів.

Висновки. Згідно з визначенням Європейського форуму з проблем управління конкурентоспроможність підприємства відображає реальну та потенційну здатність підприємства розробляти, виробляти та збувати з досить високим прибутком в умовах, в яких йому доводиться функціонувати, товари та послуги, які за своїми характеристиками більш привабливі для покупців, ніж товари та послуги його конкурентів.

Конкурентоспроможність промислово – технічної компанії визначається, перш за все, умінням максимально використати в своїх інтересах ринкову ситуацію, що склалася або може скластись на визначений проміжок часу, для збільшення виробництва, надання послуг, товарообігу та одержання максимального прибутку. Головне - оцінити можливості підприємства щодо поліпшення або утримання своїх позицій. Саме потенційні можливості підприємства і є головним козирем у конкурентній боротьбі, в якій перемагає той, хто має більший потенціал до росту, до завоювання ринку, до агресивного наступу, до маневрування на ринку.

Управління конкурентоспроможністю повинне охоплювати, з одного боку, проблеми якості, ресурсозбереження, вивчення інфраструктури внутрішніх і зовнішніх ринків, з іншого боку - всі загальні функції управління - стратегічний маркетинг, планування, організацію процесів, облік і контроль, мотивацію й регулювання, всі стадії життєвого циклу керованих об'єктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Макарова І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інноваційних пріоритетів [Текст] / Макарова І., Тарнавська Н. – Нагорняк, 2008.

2.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] /Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О.– К.:КНЕУ, 2006. – 527с.

3.Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения [Текст] / Скударь Г.М. – К.: Наук. думка, 1999. – 496с.

4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Фатхутдинов Р. А. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.

5. Скудер Г.С. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства, проблеми і складові успіху [Текст] / Економіка України. – 2000. – № 6. – С. 24-26.