

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИЙ ЗАВОД» У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Проведена оцінка стратегічної конкурентоспроможності ЗАТ «ЗАЗ» у розрізі техніко-технологічних параметрів продукції та фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства порівняно з ВАТ «ВАЗ». На цій основі побудовано багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

Проведена оценка стратегической конкурентоспособности ЗАО «АЗ» в разрезе технико-технологических параметров продукции и финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия в сравнении с ОАО «ВАЗ». На этой основе построен многоугольник конкурентоспособности исследуемых предприятий.

The estimation of strategic competitiveness of Joint-Stock Company «ZAZ» is made on technical and technological parameters of production and financial and economic parameters of economic activities of the enterprise in comparison with Open Society «VAZ». On this basis the polygon of competitiveness of the researched enterprises is constructed.

Ключові слова: конкурентоспроможність, рейтинг, моніторинг, конкурентне середовище, конкурентний потенціал, прибутковість.

Умови сучасного господарювання ставлять особливі вимоги до вітчизняних підприємств. Нині господарський комплекс України функціонує у складній економічній ситуації. Економіка країни характеризується спадом обсягів виробництва, низьким споживчим попитом, високим рівнем збитковості підприємств (перевищує 40%), і в остаточному підсумку низькою конкурентоспроможністю промислової системи країни в цілому і підприємств зокрема. Ситуація погіршується ще й світовою фінансовою кризою. Індекс промислового виробництва продукції за I квартал 2009 р. проти аналогічного періоду минулого року становить 68,1%. У машинобудуванні цей індекс складає 45,4%. У Запорізькому регіоні індекс промислової продукції за січень-лютий 2009 р. порівняно з аналогічним періодом 2008 р. склав 57,8%. Більше половини всіх промислових підприємств України внаслідок загальноекономічної кризи виявилися неспроможними ефективно функціонувати. В умовах жорсткої конкурентної боротьби й мінливого середовища фірми повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію діяльності, що дозволяла б їм реагувати на зміни, які відбуваються в їхньому оточенні.

Однією з головних причин сучасної економічної кризи та низької конкурентоспроможності (КС) українських промислових товарів та наданих послуг є нездатність вітчизняних підприємств боротися за розширення своєї частки на внутрішньому і на зовнішньому ринках, просувати свої товари та формувати свого споживача, поставивши його інтереси у центр всієї виробничої та комерційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що дослідження концепцій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств та розробка методології управління конкурентним перевагами розглядаються в багатьох працях зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як М. Ахматова [1], В.О.Василенко [2], О.С.Віханський [3], Т.В.Грінько [4], М.Портер [5], А.Томсон і Д.Стрікленд [6], Р.А.Фатхутдинов [7] та інші.

Незважаючи на чисельну кількість публікацій щодо питань підвищення конкурентоспроможності підприємств ефективного управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання не здійснюється, економічний потенціал країни використовується неефективно. Нерозв'язаним аспектом проблеми є також те, що на практиці дуже складно чітко оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства і розробити ефективну стратегію розвитку досліджуваного об'єкта.

Мета даної статті полягає в визначенні основних конкурентних переваг ЗАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та розробці заходів щодо підвищення його КС. Згідно з метою дослідження були поставлені такі основні завдання: провести оцінку конкурентоспроможності продукції ЗАТ «ЗАЗ», визначити загальну конкурентоспроможність ЗАТ «ЗАЗ» на автомобільному ринку, запропонувати комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ЗАТ «ЗАЗ».

В Україні найбільшим виробником автомобілів є «Запорізький автомобілебудівний завод». ЗАТ «ЗАЗ» – єдине в Україні підприємство, яке має повний цикл виробництва легкових автомобілів, що включає штампування, зварювання, фарбування, устаткування кузова й збірку автомобіля. До модельного ряду автомобілів, що пропонує ЗАТ «ЗАЗ», входять такі марки: «ЗАЗ», «Chevrolet», «Opel», «ВАЗ», «KIA», «Tata», «Chery».

Проведемо порівняння моделей Славута ЗАЗ-110307-42 і Chery QQ6 1.3 за якісними та технічними характеристиками. Для визначення конкурентоспроможності продукції ЗАТ «ЗАЗ» застосуємо метод рейтингової оцінки, визначивши наступну шкалу: «0» балів - низький рівень; «1» - задовільний; «2» - середній; «3» - високий. (табл. 1).

Таблиця 1

Зважена оцінка конкурентних переваг моделей Славута ЗАЗ-110307-42 та Chery QQ6 1.3

Показники	Славута ЗАЗ-110307-42			Chery QQ6 1.3		
	Вага	Бал	Оцінка	Вага	Бал	Оцінка
1. Ціна	0,2	3	0,6	0,2	1	0,2
2. Якість	0,15	2	0,3	0,15	2	0,3
3. Технічний рівень	0,08	1	0,08	0,08	2	0,16
4. Надійність	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

5. Економічність експлуатації	0,13	2	0,26	0,13	3	0,39
6. Нормативні параметри	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15
7. Габарити	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04
8. Комплектація	0,1	1	0,1	0,1	3	0,3
9. Довговічність	0,02	2	0,04	0,02	1	0,04
10. Безпека експлуатації	0,05	2	0,1	0,05	0	0
11. Дизайн	0,06	0	0	0,06	2	0,12
12. Імідж	0,04	1	0,04	0,04	2	0,08
Усього	1		1,89	1		1,98

За загальними показниками якості автомобіль «Славута ЗАЗ-110307-42» не поступається аналогу-конкуренту. Але експлуатаційні характеристики даної моделі дещо гірші порівняно з аналогічними показниками «Chery QQ6 1.3». Перевагою моделі Chery є її покращена базова комплектація. Для аналізу економічних параметрів розглянемо ціни на Славету та Chery. Середні ціни на дані автомобілі в Україні складають: «Славута ЗАЗ-110307-42» - 35 000 грн., «Chery QQ6 1.3» - 55 000 грн. Це дає значну конкурентну перевагу Славеті, адже конкурентоспроможність товару обернено пропорційна його ціні.

Розрахуємо сукупну бальну оцінку автомобілів за формулою 1 [8, с. 96], використовуючи дані табл. 1:

$$TM = \sum_i (M_i B_i), \quad (1)$$

$$TM_1 = 0,6 + 0,3 + 0,08 + 0,2 + 0,26 + 0,15 + 0,02 + 0,1 + 0,04 + 0,1 + 0 + 0,04 = 1,89$$

$$TM_2 = 0,2 + 0,3 + 0,16 + 0,2 + 0,39 + 0,15 + 0,04 + 0,3 + 0,04 + 0 + 0,12 + 0,08 = 1,98$$

$$TM = \frac{TM_1}{TM_2} = \frac{1,89}{1,98} = 0,95$$

Отже, рейтинг моделі Chery QQ6 1.3 на 5% більший рейтингу автомобілю Славута ЗАЗ-110307-42 – це означає, що аналізований товар уступає зразку за конкурентоспроможністю. Але необхідно зауважити, що значними перевагами автомобіля «Славута ЗАЗ-110307-42» перед китайським аналогом-конкурентом є значно менша ціна даної моделі, висока безпека експлуатації та надійність. Для підвищення конкурентоспроможності даного продукту необхідно звернути особливу увагу на такі показники, як удосконалення комплектації та дизайну моделі, підвищення її технічного рівня та іміджу.

Тепер проаналізуємо конкурентоспроможність марки Lanos Т-150 порівняно з Hyundai Accent 1.6. та Lada 2170 Priora. За технологічними характеристиками Lanos Т-150 знаходиться в одному класі з моделями Hyundai Accent 1.6 та Lada Priora. Аналіз ринку цін на аналізовані моделі

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

засвідчив, що найвищу ціну має Hyundai Accent 1.6 – близько 105 тис. грн., середня ціна автомобіля Lanos T-150 75 тис. грн., а Lada Priora коштує близько 70 тис. грн. Для визначення показника конкурентоспроможності будемо таблицю оцінки конкурентних переваг продукції (табл. 2).

Рейтинг товарів визначаємо на основі їх підсумкового балу в результаті оцінки за формулою 1, використовуючи дані табл. 2:

$$TM_3 = 0,6 + 0,45 + 0,24 + 0,2 + 0,13 + 0,15 + 0,04 + 0,3 + 0,06 + 0,15 + 0,12 + 0,08 = 2,52$$

$$TM_2 = 0,4 + 0,45 + 0,24 + 0,3 + 0,39 + 0,15 + 0,04 + 0,3 + 0,04 + 0,15 + 0,18 + 0,12 = 2,76$$

$$TM_3 = 0,6 + 0,45 + 0,16 + 0,3 + 0,26 + 0,15 + 0,06 + 0,1 + 0,06 + 0,1 + 0,06 + 0,12 = 2,42$$

$$TM_{1-2} = \frac{K_1}{K_2} = \frac{2,52}{2,76} = 0,91$$

$$TM_{1-3} = \frac{K_1}{K_3} = \frac{2,52}{2,42} = 1,04$$

Таблиця 2

Зважена оцінка конкурентних переваг моделей Lanos T-150, Hyundai Accent 1.6 та Lada 2170 Priora

Показники	Lanos T-150			Hyundai Accent 1.6			Lada 2170 Priora		
	Вага	Бал	Оцінка	Вага	Бал	Оцінка	Вага	Бал	Оцінка
1. Ціна	0,2	3	0,6	0,2	1	0,4	0,2	3	0,6
2. Якість	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45
3. Технічний рівень	0,08	3	0,24	0,08	3	0,24	0,08	2	0,16
4. Надійність	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
5. Економічність експлуатації	0,13	1	0,13	0,13	3	0,39	0,13	2	0,26
6. Нормативні параметри	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15
7. Габарити	0,02	2	0,04	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
8. Комплектація	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	1	0,1
9. Довговічність	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04	0,02	3	0,06
10. Безпека експлуатації	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1
11. Дизайн	0,06	2	0,12	0,06	3	0,18	0,06	1	0,06
12. Імідж	0,04	2	0,08	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12
Усього	1		2,52	1		2,76	1		2,42

Рейтингова оцінка конкурентоспроможності моделі Lanos T-150 менша, ніж аналогічний показник Hyundai Accent 1.6, але більша за рейтингову оцінку КС моделі Lada 2170 Priora, що свідчить про наявність більших конкурентних переваг досліджуваного товару. Для покращення конкурентного становища даного товару на ринку автомобілів необхідно при проектуванні виробу змінити такий технологічний параметр двигуна, як витрати палива. Крім того, необхідно покращувати дизайн автомобіля.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Моніторинг конкурентного середовища дозволив виявити одного найбільш значного конкурента досліджуваного підприємства – ВАТ «ВАЗ». ВАТ «Волзький автомобільний завод» - найбільший російський автовиробник, частка участі якого у ВВП Росії становить більше 1%. Оцінку конкурентоспроможності ЗАТ «ЗАЗ» порівняно з ВАТ «ВАЗ» за кількісними показниками фінансово-господарської діяльності проведемо за допомогою методу різниць (табл. 3).

Як бачимо з розрахунків табл. 3, ЗАТ «ЗАЗ» значно поступається конкуренту за масштабами виробництва. Так, кількість виготовлених автомобілів ВАТ «ВАЗ» у 2,5 раза більша, ніж у ЗАТ «ЗАЗ».

Конкурентною перевагою ЗАЗ є більша продуктивність праці працівників заводу. Цей факт є результатом ефективної мотиваційної політики ЗАТ «ЗАЗ».

Проаналізувавши основні показники платоспроможності, можна сказати, що ЗАТ «ЗАЗ» має незначні конкурентні переваги, адже підприємство є більш платоспроможним.

Таблиця 3

*Оцінка конкурентоспроможності ЗАТ «ЗАЗ»
за показниками фінансово-господарської діяльності 2007 р.*

Показник	ЗАТ «ЗАЗ»	ВАТ «ВАЗ»	Різниця	
			+ / -	Абсолютне відхилення
1. Доход від реалізації продукції, тис. грн.	13294733	41122000	-	278242267
2. Кількість виготовлених автомобілів, шт.	282 314	735 897	-	453583
3. Чистий прибуток, тис. грн.	564 172	1106722	-	542550
4. Рівень рентабельності продукції підприємства, %	5,77	6,3	-	0,53
5. Акціонерний капітал, тис. грн.	605970	4499295	-	3893325
6. Середньооблікова кількість робітників, осіб	20759	106197	-	85438
7. Середня заробітна плата, грн.	6780	4390	+	2390
8. Продуктивність праці, тис. грн./осіб	640,4	387,2	+	253,2
9. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	3 632 382	688515	+	2943867
10. Коефіцієнт оборотності	3,66	2,54	+	1,12
11. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,09	-0,05	+	0,14
12. Коефіцієнт ліквідності	1,98	0,95	+	1,03
13. Коефіцієнт співвідношення позикових засобів до власних	0,9	1,28	+	0,38
14. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,59	0,58	+	0,01
15. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,53	0,44	+	0,09

Використовуючи графічний метод оцінки, побудуємо багатокутник КС,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

основними параметрами якого є: товарний асортимент, цінова політика підприємств, виробничі можливості, матеріально-технічне забезпечення, якість продукції, організація збуту та сервіс, зовнішня політика, репутація, фінансовий стан, інноваційність, конкурентоспроможність товару, корпоративна культура.

Розглянемо модельний ряд, який пропонує споживачам ВАТ «ВАЗ». За станом на кінець 2008 року на підприємстві випускалися 12 моделей і модифікацій із шести сімейств. Товарний асортимент ЗАТ «ЗАЗ» представлений 33 моделями автомобілів, з яких 11 марки «ЗАЗ».

Цінова політика ЗАТ «ЗАЗ» відрізняється нижчими цінами на продукцію. Виробничі можливості ВАТ «ВАЗ» значно перевищують можливості ЗАТ «ЗАЗ».

Сервісно-збутова мережа ВАТ «ВАЗ» складається з 399 підприємств, що мають у цілому 466 торговельних точок. Продукцію ЗАТ «ЗАЗ» реалізує близько 538 компаній. ВАТ «ВАЗ» порівняно з Запорізьким автозаводом має значний інноваційний потенціал.

Репутація ВАТ «ВАЗ» значно вища, адже «ВАЗ» - найбільший виробник легкових автомобілів у Росії й Східній Європі, діяльність якого почалася ще у 1970 р. Крім того, на підприємстві ведуться роботи з охорони навколишнього середовища.

Враховуючи наступну шкалу оцінок показників: «0» - низький рівень; «1» - незадовільний; «2» - задовільний; «3» - середній; «4» - високий; «5» - дуже високий, проведемо бальну оцінку основних конкурентних переваг підприємств методом експертних оцінок (табл. 4).

Таблиця 4

Оцінка конкурентних переваг ЗАТ «ЗАЗ» та ВАТ «ВАЗ»

Показник	Бал	
	ЗАТ «ЗАЗ»	ВАТ «ВАЗ»
1. Товарний асортимент	5	4
2. Цінова політика	5	3
3. Виробничі можливості	3	5
4. Матеріально-технічне забезпечення	4	5
5. Якість товару та процесу	4	5
6. Організація збуту та сервіс	4	5
7. Зовнішня політика	3	5
8. Репутація фірми	3	5
9. Фінансове становище	4	3
10. Інноваційність	2	5
11. КС товару	4	3
12. Корпоративна культура	2	5

Проаналізувавши усі визначені показники конкурентоспроможності, побудуємо багатокритерійну конкурентоспроможності підприємств (рис. 1).

Таким чином, можна зробити висновки, що основними конкурентними перевагами ЗАТ «ЗАЗ» є широкий товарний асортимент підприємства, цінова політика щодо моделей власної марки, конкурентоспроможність продукції та стабільний, прибутковий фінансовий стан підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно покращувати якість, систему матеріально-технічного забезпечення виробництва, розширювати мережу збуту та виробничі потужності, освоювати нові ринки збуту, включаючи закордонні. Керівництву підприємства та топ-менеджерам необхідно вдосконалювати корпоративну культуру на підприємстві, що, в свою чергу, буде підвищувати імідж фірми та сприяти підвищенню продуктивності праці. Слабкою стороною підприємства є також відсутність запровадження інноваційних проектів.

Отже, ЗАТ «ЗАЗ» є лідером у виробництві автомобілів на внутрішньому ринку України і займає місце послідовника на зовнішньому ринку.



Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності ЗАТ «ЗАЗ» та ВАТ «ВАЗ»

Для забезпечення прибуткової діяльності ЗАТ «ЗАЗ» і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках був розроблений комплекс ефективних заходів: 1) створити відділ антикризового управління підприємством; 2) підвищити рентабельність продукції за рахунок збільшення масштабів виробництва; 3) впровадити систему контролю витрат, яка б забезпечила раціональне використання ресурсів підприємства; 4) створити відділ моніторингу споживчої якості продукції і організувати його ефективну роботу, поліпшити систему випробувань автомобілів, організувати комплексний контроль якості на підприємстві; 5) збільшити обсяги випуску

доступних за ціною автомобілів марок «ЗАЗ» та «Sens», попит на які в сучасних умовах значно збільшиться; 6) удосконалити комплектацію та дизайн автомобілів, підвищити їх технічний рівень та імідж; 7) забезпечити відповідність продукції нормам ЄВРО-3, ЄВРО-4, ЄВРО-5.

ЗАТ «ЗАЗ» має значний конкурентний потенціал і має можливість стати лідером на ринку. Отже, основою конкурентної стратегії підприємства має бути лідирування за рахунок зниження витрат та розширення масштабів виробництва.

В подальшому ми плануємо провести оцінку стратегічної конкурентної активності ЗАТ «ЗАЗ», що дозволить більш ґрунтовно використовувати конкурентні переваги підприємства в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности/ М. Ахматова, Е. Попова// Маркетинг. – 2003. – №4. – С. 25-38.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп./ За редакцією В.О. Василенка. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
4. Гринько Т.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: Монографія. – Кривий Ріг: Видавничий Дім, 2005. – 324 с.
5. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.
6. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.
8. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №5. – С. 92 – 99.