

Наталія КОЛЕНКОВА

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ВАТ «АЗОВМАШ» НА РИНКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАГОНІВ КРАЇН СНД І БАЛТІЇ

Проведено аналіз основних конкурентних переваг і слабких сторін ВАТ «Азовмаш» і його конкурентів на ринку вантажних залізничних вагонів, обґрунтовано необхідність оперативного коректування стратегії конкуренції ВАТ «Азовмаш» в умовах світової економічної кризи.

Ключові слова: конкурентні переваги, стратегія конкуренції, вагонобудування, вантажні залізничні вагони, міжнародний ринок.

Застійні явища останніх років існування СРСР, розпад країни і утворення на її території незалежних держав, глибока економічна криза, економічне піднесення кінця 90-х років минулого – початку нинішнього століття, світова фінансова і економічна криза, що вибухнула наприкінці вересня 2008 року, зумовили активну динаміку як стану вагонного парку країн цього регіону, так і самого ринку вантажних залізничних перевезень. Істотно змінилася за цей період і розстановка сил у вагонобудуванні, представленому вагонобудівними підприємствами України і Росії.

Стан вагонобудування в цих країнах, а також ринкова кон'юнктура, всезростаючий рівень конкуренції між основними виробниками вантажних залізничних вагонів ставлять високі вимоги до якості стратегій конкуренції підприємств галузі і темпів її адаптації до мінливих умов. Зміна характеру економіки в умовах світової економічної кризи обумовлює потребу нових підходів до формування і реалізації стратегії конкуренції, *актуалізує* дослідження цієї проблематики в контексті нових концепцій управління.

Значний внесок у розвиток теоретичних, методологічних, загальнометодичних основ стратегії та стратегічного управління підприємством зробили такі вітчизняні вчені-економісти, як В. А. Василенко, А. П. Наливайко, Т. І. Ткаченко, З. Є. Шершньова та інші, а також зарубіжні – І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон та ін.

Проте складна економічна ситуація в країні, відсутність достатнього досвіду стратегічного управління підприємствами, невирішеність низки теоретико-прикладних проблем формування і реалізації стратегій підприємств потребують проведення додаткових досліджень та обумовлюють їхню *актуальність*. Зокрема потребують подальшого вивчення питання коригування стратегії конкуренції підприємств галузі вагонобудування.

Метою статті є виявлення конкурентних переваг ВАТ «Азовмаш» і його конкурентів на ринку вантажних залізничних вагонів країн СНД і Балтії і обґрунтування необхідності удосконалення стратегії конкуренції підприємства, з урахуванням особливості ситуації в галузі, що склалася, і загроз світової економічної кризи.

Ринок вантажних залізничних вагонів країн СНД і Балтії історично закритий для зарубіжних виробників. Основними операторами даного ринку є підприємства-виробники вагонів, великі підприємства нафтопереробної і хімічної промисловості, державні і приватні

компанії-перевізники, а останнім часом і великі лізингові компанії республік колишнього СРСР.

Вагонобудування України представляють такі підприємства, як ВАТ «Азовмаш», Крюковський вагонобудівний завод (КВСЗ), «Дніпровагонмаш» і «Стахановський вагонобудівний завод». При цьому, на ВАТ «Азовмаш» припадає майже весь випуск вантажних залізничних вагонів і їх експорт в країни СНД і Балтії. Таким чином, ВАТ «Азовмаш», по суті, визначає стан вітчизняного вагонобудування, представляє Україну на даному сегменті ринку і є репрезентативним об'єктом дослідження – представником галузі загалом.

ВАТ «Азовмаш» є підприємством групи підприємств, до складу якої, окрім ВАТ «Азовмаш», входять ВАТ «МЗТМ» (Маріупольський завод важкого машинобудування), ВАТ «Азовзагмаш», ВАТ «МТЗ» (Маріупольський термічний завод) і ВАТ «ГСКТІ» (Головний спеціалізований конструкторсько-технологічний інститут). Всі вказані підприємства утворюють єдиний машинобудівний комплекс, що розглядається в даній статті під загальною назвою «Азовмаш».

«Азовмаш» є потужним виробничим і науково-технічним комплексом з повним виробничим циклом від генерації ідей до постачання готової продукції кінцевим споживачам і її технічного обслуговування. Підприємство спеціалізується на виробництві:

- устаткування для виробництва чавуну і сталі;
- гірничо-транспортних систем для гірничорудної промисловості;
- підйомно-транспортного устаткування;
- вантажних вагонів, залізничних вагонів-цистерн і контейнерів-цистерн;
- паливно-заправної техніки;
- бронетехніки;
- енергозберігаючої водонагрівальної техніки і трубопровідної продукції;
- побутової техніки.

У радянський період споживачами продукції «Азовмаш» були найбільші підприємства СРСР і країн Східної Європи. За деякими основними видами продукції «Азовмаш» посідав монопольне становище на ринку соціалістичних країн. Тому з розпадом соціалістичної співдружності і подальшою глибокою економічною кризою в колишніх республіках СРСР, обсяги виробництва на підприємстві катастрофічно скоротилися. Наведені нижче статистичні дані свідчать про те, що керівництву «Азовмаш» у таких складних умовах удалося не лише зберегти виробничі потужності підприємства і його трудовий колектив, але і вивести підприємства в лідери вітчизняного машинобудування.

Зокрема, як це показано на діаграмі (рис. 1), обсяги виробництва продукції «Азовмаша» за період з 1999 по 2007 рік зросли в 29 разів, середньомісячна зарплата одного працівника – в 9 разів, витрати на розвиток соціальної сфери – в 8,6 раза (порівняно з 2000 р.). При цьому, платежі до бюджету й інші обов'язкові фонди за вказаний період зросли в 15,4 раза, а витрати на розвиток виробництва – в 5,3 раза (порівняно з 2000 р.).

Наведені, а також інші статистичні матеріали, що характеризують загальні виробничі і фінансово-економічні показники підприємства і їх динаміку, свідчать про виняткові для машинобудування і промисловості України в цілому результати діяльності підприємства. Досягнуті показники ВАТ «Азовмаш» можуть бути підтвердженням високої конкурентоспроможності підприємства на ринках країн СНД і Балтії, де представлена основна продукція даного підприємства. Проте, глибший аналіз причин досягнутого підприємством успіху виявляє наявність серйозних підстав для більш песимістичної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в новітніх умовах і якісного перегляду його стратегії конкуренції на найближчу перспективу.



Рис. 1. Динаміка основних показників діяльності ВАТ «Азовмаш» за період з 1999 по 2007 рр. (у % до 1999 р.)

Основною подією аналізованого періоду стала різка зміна структури випуску продукції підприємства (рис. 2, 3). Якщо в 1999 році розподіл часток продукції вагонобудування, важкого і загального машинобудування, а також іншої продукції в загальному обсязі випуску мало співвідношення – 38 : 29 : 12 : 13, то в 2007 році воно кардинально змінилося – 89,6 : 8,9 : 0,2 : 1,2. При цьому, обсяг виробництва продукції загального машинобудування за вказаний період в абсолютному виразі зменшився майже втричі.



Рис. 2. Динаміка випуску основних видів продукції «Азовмаш» (у % до 1999р.)

Таким чином, основним і, фактично, єдиним базисом виробничих і фінансово-економічних досягнень підприємства останніх років є вагонобудування.

Аналіз стану і тенденцій розвитку ринку вантажних залізничних вагонів виявляє такі їхні особливості. В основі динаміки парку вантажних залізничних вагонів лежить їх нормативний термін служби (більше 25 років), вікова структура вагонного парку і обумовлені цими чинниками темпи вибуття вагонів і їх поповнення. Пік виробництва вагонів спостерігався в радянський період в 1973–1974 рр., коли річні обсяги виробництва залізничних вагонів у країні досягли 70 тис. шт. У ті роки щорічно імпортувалося приблизно 8 тис. вагонів. При цьому, середньорічні потреби в нових вантажних вагонах тоді оцінювалися в 90–95 тис. шт. [1, 2]. До середини 80-х років відбулося, практично, повне оновлення вагонного парку країни.

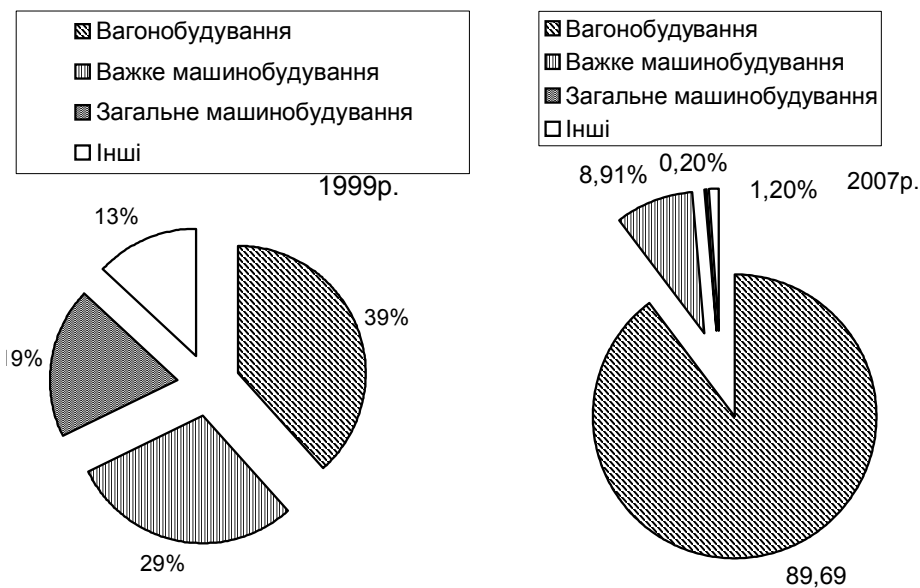


Рис. 3. Структура випуску продукції «Азовмаш»

З 1989 р. по 1999 р. в Росії – основного споживача вантажних залізничних вагонів – в умовах економічної кризи спостерігалось різке скорочення вантажоперевезень, припинилося оновлення вагонного парку, почалося погіршення його вікової структури і скорочення чисельності. Тому з появою перших ознак економічного зростання в галузі відчувся прихований дефіцит вагонів. Саме у цей період почалося формування тенденції зростання виробництва вантажних вагонів у ВАТ «Азовмаш» (рис. 2), переважно залізничних вагонів-цистерн, яке досягло свого піку в роки підйому світової економіки і зростання попиту на нафту і нафтопродукти.

Для вагонобудування СРСР була характерна глибока спеціалізація. Після розпаду країни в Росії залишилися підприємства, що становлять 45% виробничих потужностей галузі і виробляють обмежену кількість типів вагонів. При цьому, виробництво залізничних вагонів-цистерн, основного виду продукції вагонобудування ВАТ «Азовмаш», в Росії відсутнє і було розпочате тільки після 1991 року на ВО «Уралвагонзавод» і на Рузаєвському заводі хімічного машинобудування («Рузхіммаш»).

На сьогодні основними конкурентами ВАТ «Азовмаш» на ринку країн СНД і Балтії є

«Уралвагонзавод», «Русхіммаш» і, значно меншою мірою, «Алтайвагонзавод» (Росія). За період з 1992 року, завдяки високим темпам економічного зростання в Росії, дуже сприятливій кон'юктурі світового ринку енергоносіїв, зростанню експорту нафти і нафтопродуктів, а також обсягів вантажоперевезень в цілому, вагонобудівним підприємствам Росії удалось створити потужності, що не тільки перевищують разом потужності ВАТ «Азовмаш», – колишнього монополіста в цьому секторі, – але і достатні для задоволення всіх потреб даного сегменту ринку.

Стрімке зростання обсягів виробництва вантажних вагонів у ВАТ «Азовмаш» і на російських вагонобудівних підприємствах, що спостерігалось в 2000-і роки, дозволило істотно відновити вагонний парк країн СНД і Балтії і змінити становище ринку вантажних залізничних вагонів на близьке до насичення (ринок нафтобензинових цистерн вже практично насичений), що в умовах світової фінансової і економічної кризи сприяло різкому падінню попиту на продукцію вагонобудування в цілому і ВАТ «Азовмаш» зокрема в останні місяці 2008 року.

Відповідно до сформульованої автором даного дослідження концепції стратегії конкуренції на міжнародних ринках як загального плану збереження тих, що є, і створення нових конкурентних переваг відправним пунктом в розробці нової стратегії ВАТ «Азовмаш» є ідентифікація конкурентних переваг підприємства і всіх його конкурентів.

Зроблений автором статті аналіз дозволив встановити, що до безперечних конкурентних переваг ВАТ «Азовмаш» належать:

- багатолітній досвід виробництва і постачання вантажних залізничних вагонів, позиція лідера в галузі і на ринку, імідж підприємства;
- велика кількість розроблених і освоєних типів вагонів і їхня модифікація, великий модельний ряд; монопольне становище на ринку вагонів окремих типів;
- висока якість продукції, підтверджена відповідними сертифікатами (ISO 9001), виробництво продукції з поліпшеними порівняно з продукцією конкурентів характеристиками;
- потужна виробнича, науково-дослідницька і конструкторсько-технологічна база, повний виробничий цикл від проектування до реалізації і сервісного обслуговування продукції, що випускається;
- здатність швидко реагувати на потреби ринку ВАТ «Азовмаш» поставив завдання найближчими роками скоротити терміни проектування нових видів продукції від 1-го року до 3-4-х місяців);
- гнучка система ціноутворення (включаючи диференціацію цін залежно від модифікації і комплектації, а також умов постачання);
- система пільг знижок залежно від умов постачання і розмірів партії;
- зміцнення зв'язків із споживачами, робота за довготерміновими угодами;
- співпраця з великими лізинговими компаніями;
- активна реклама, участь в міжнародних виставках, ярмарках, презентаціях;
- розгалужена дилерська мережа і мережа сервісного обслуговування.

До основних конкурентних переваг російських вагонобудівників необхідно віднести:

- географічне положення підприємств, територіальна близькість до споживачів;
- заходи уряду РФ з підтримки російських виробників;
- відсутність митних процедур при виконанні контрактів.

Водночас, існують і несприятливі чинники, що негативно позначаються на конкурентоспроможності ВАТ «Азовмаш», а саме: погіршення стосунків між Україною і Росією, наявність митних бар'єрів, ПДВ на експортні постачання до Росії, нестабільності політичного і економічного становища в Україні. Очевидно, в умовах світової економічної кризи значущість цих чинників може тільки зростати.

З іншого боку, такі недоліки в діяльності російських конкурентів, як низька ринкова активність, соціальний тягар (вказані підприємства є містоутворюючими), обмежена кількість типів вагонів, що виробляється, і відставання від ВАТ «Азовмаш» за темпами і масштабами освоєння нових видів продукції сприяють збереженню завойованих раніше ВАТ «Азовмаш» конкурентних позицій.

З урахуванням всіх відмічених вище обставин пріоритетами в новій стратегії конкуренції ВАТ «Азовмаш», разом із зусиллями зі збереження наявних конкурентних переваг, повинні стати:

- інтеграція в економіку Росії, зміцнення комерційних і виробничих зв'язків з виробниками і споживачами продукції підприємства;
- активне освоєння ринків Близького і Середнього Сходу і Європи;
- диверсифікація виробництва за рахунок нарощування обсягів виробництва і збільшення питомої ваги в структурі випуску традиційної для підприємства продукції важкого і загального машинобудування, обладнання для чорної металургії, гірничорудної промисловості, підйомно-транспортного устаткування тощо;
- орієнтація на потреби внутрішнього ринку (потреби в технічному переозброєнні підприємств гірничо-металургійного комплексу країни, портового господарства й інших галузей – споживачів продукції ВАТ «Азовмаш» неможливо переоцінити).

Проведене дослідження дає змогу зробити такі *висновки*.

За сучасних умов господарювання необхідним є і розробка такої стратегії конкуренції, яка найповніше б відповідала тенденціям розвитку ринкової ситуації і використовувала сильні сторони діяльності підприємства.

Незважаючи на високі виробничо-економічні показники діяльності ВАТ «Азовмаш» в 2000-і роки, міцні конкурентні позиції на ринку вантажних залізничних вагонів ринку Країн СНД і Балтії, за цей період сталися події, які представляють реальні загрози для підприємства в майбутньому. Це гіпертрофована на користь вагонобудування структура випуску; завершення становлення вагонобудування в Росії і зміцнення позицій російський вагонобудівних заводів на ринку; несприятливий розвиток взаємин України і Росії, яке підвищує вірогідність застосування російським урядом заходів із захисту свого виробника; світова фінансова і економічна криза, різке скорочення попиту на нафту і обсягів вантажоперевезень. Як наслідок дії цих чинників, обсяги виробництва ВАТ «Азовмаш» істотно скоротилися в 4-му кварталі 2008 року, і найближчі перспективи представляються такими ж несприятливими.

За цих умов для збереження конкурентних переваг ВАТ «Азовмаш» необхідно внести істотні корективи в стратегію конкуренції, серед яких пріоритетне значення мають заходи з інтеграції підприємства в економіку Росії, диверсифікація випуску, активніше освоєння як внутрішнього ринку, так і ринку потенційних споживачів на Близькому і Середньому Сході та Європі.

Література

1. Долматов А. А. О развитии парка грузовых вагонов / Долматов А. А., Цюренко В. Н., Кулик Н. Ф., Новоселов В. В., Селихов О. В. // *Железнодорожный транспорт*. – 2000. – № 4. – С. 70–76.
2. Савчук-Полищук Т. А. Конкурентоспособность продукции машиностроения: проблема количественной оценки / Савчук-Полищук Т.А. – *Донецк: ДНУ*, 2003. – 144 с.
3. Коленкова Н. А. Методические аспекты формирования стратегии международной конкуренции промышленного предприятия / Коленкова Н. А. // *Вісник Хмельницького університету. Економічні науки*. – 2008. – Т. 1, № 4. – С. 169–173.

4. Коленкова Н. А. Стратегия конкуренции фирмы как научная категория экономической теории конкуренции / Коленкова Н. А. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 5(83). – С. 21–29.
5. Коленкова Н. Формування конкурентної стратегії українських підприємств важкого машинобудування на російському ринку (на прикладі ВАТ «Азовмаш») / Коленкова Н. А. // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ, 2007. – Вип. 225, Т. 1. – С. 269–281.
6. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
7. Смолін І. Концепція стратегічного планування в динамічному конкурентному середовищі // Конкуренція. – 2004. – № 6. – С. 30–36.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Редакція отримала матеріал 18 листопада 2009 р.