

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції є багатоаспектним і багатовимірним поняттям. Це порівняльна категорія, оскільки оцінка конкурентоспроможності здійснюється співставленням властивостей і характеристик продукції підприємств-конкурентів однієї галузі. Науковці використовують різні підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність продукції». Тлумачення дослідників можна згрупувати таким чином:

- за властивостями та характеристиками продукції,
- за наявністю ринкових переваг та ступенем задоволення попиту споживачів,
- за прибутковістю виробника.

Дослідники першого напрямку вважають конкурентоспроможність продукції комплексом її вартісних і якісних характеристик, що визначають успіх продукції на ринку і створюють її перевагу над товарами-аналогами [8].

Л.В. Балабанова і В.В. Холод під конкурентоспроможністю продукції розуміють високе (порівняно з товарами-замінниками) співвідношення її якісних і вартісних характеристик, які відповідають ринковим вимогам, максимально задовольняють потреби споживачів і створюють переваги товарів на ринку [1].

Інші науковці вважають конкурентоспроможність продукції її властивістю бути більш привабливою для споживача порівняно з товарами-аналогами завдяки кращій відповідності своїх якісних та вартісних характеристик потребам ринку та споживчим оцінкам [8].

За визначенням О.І. Драган, конкурентоспроможність продукції є ступенем її відповідності у певний час потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками [7].

За трактуванням Р.А. Фатхутдінова, конкурентоспроможність продукції визначається як рівень задоволення потреби порівняно з найкращим товаром-аналогом за умови наявності сертифікату якості [15].

Ряд дослідників пов'язує поняття «конкурентоспроможність продукції» з її прибутковістю. Так, В.І. Гринь характеризує «конкурентоспроможність продукції» як здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача, забезпечуючи при цьому високий рівень доходів його виробнику [4].

Незважаючи на відмінності, що існують у формулюваннях цього визначення, спільним є те, що конкурентоспроможність продукції виявляється на ринку в момент її реалізації.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції визначається споживачем, який, купуючи продукцію, визнає її відповідність своїм потребам. Конкурентоспроможною вважається продукція, у якої корисний ефект на одиницю витрат вищий, ніж у інших, і при цьому всі її критерії задовольняють вимогам споживачів. Проаналізувавши наявні в економічній літературі наукові визначення терміну «конкурентоспроможність продукції», можна стверджувати, що конкурентоспроможність продукції – поняття відносне, оскільки залежить від ринкового середовища та визначається на основі конкурентних переваг [8]. Для того щоб продукція була конкурентоспроможною, вона повинна мати комплекс відповідних параметрів, які є її кількісними характеристиками та враховують галузеву особливість оцінки конкурентоспроможності [6].

Оцінюючи параметри конкурентоспроможності продукції, необхідно враховувати групу, яку вони представляють, ринкове середовище і взаємодію продавця та покупця, оскільки значення одного і того ж параметра може

задовольняти споживача і не влаштовувати товаровиробника, і навпаки. Серед параметрів конкурентоспроможності продукції виділяють економічні, технічні і нормативні (рис. 1.1).

Технічні параметри поділяють на ергономічні, естетичні і параметри призначення, економічні – на одноразові та поточні, а нормативні – на параметри безпеки, екологічності та патентної чистоти. Група нормативних і технічних параметрів є характеристикою якості продукції, її безпечності та екологічності [6]. Технічні параметри продукції застосовуються під час визначення її технічних і фізичних характеристик під час використання. Естетичні параметри виражають інформаційну виразність продукції за формою, композицією, оригінальністю, зовнішнім виглядом. Ергономічні показники характеризують відповідність продукції фізіологічним властивостям людини під час її споживання або використання. Параметри призначення описують галузь використання продукції та визначають функції, які вона виконує. Вони відображають корисний ефект від використання продукції в певних умовах.

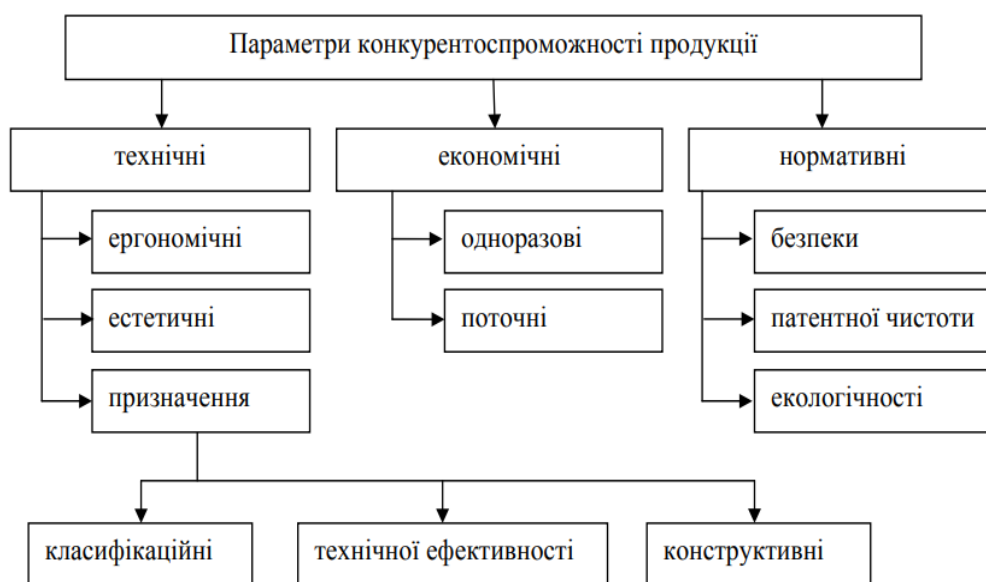


Рисунок 1.1 - Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які охоплюють сферу виробництва і збуту продукції, стан ринкового середовища тощо. До зовнішніх факторів відносяться державне регулювання економіки, митна і соціальна політика, інтеграційні процеси, стан фінансової системи, рівень розвитку інформаційних технологій, інвестиційний клімат в державі і галузі, стан і структура ринку, ємність ринку, вимоги споживачів. Внутрішні фактори – це репутація підприємства, його організаційно-виробнича діяльність, кваліфікація персоналу, ефективність використання ресурсного потенціалу, система управління конкурентоспроможністю [5].

Аналіз зовнішнього середовища, дає організації бачення для прогнозування її можливостей, для складання плану на випадок непередбачених обставин, для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і для розробки стратегій, які могли б перетворити зовнішні загрози в будь-які вигідні можливості. Аналіз зовнішнього середовища необхідний у процесі стратегічного планування.

Серед розглянутих факторів зовнішнього середовища конкурентні фактори займають особливе місце. Жодна організація не може собі дозволити ігнорувати фактичні або можливі реакції своїх конкурентів. В умовах ринкових відносин змінюються цілі підприємства, які об'єднують у собі такі питання:

- забезпечення виживання;
- максимізація завантаження;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства на сегменті ринку;
- завоювання лідерства за показниками якості товару;
- досягнення конкретного обсягу збуту;
- зростання продажів;
- завоювання розташування клієнта.

Конкурентоспроможність продукції (послуги) залежить від ряду факторів, що впливають на перевагу товарів і визначають обсяг їх реалізації на даному ринку. Ці фактори можна вважати компонентами (складовими) конкурентоспроможності і розділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові чинники (рис. 1.2) [8].

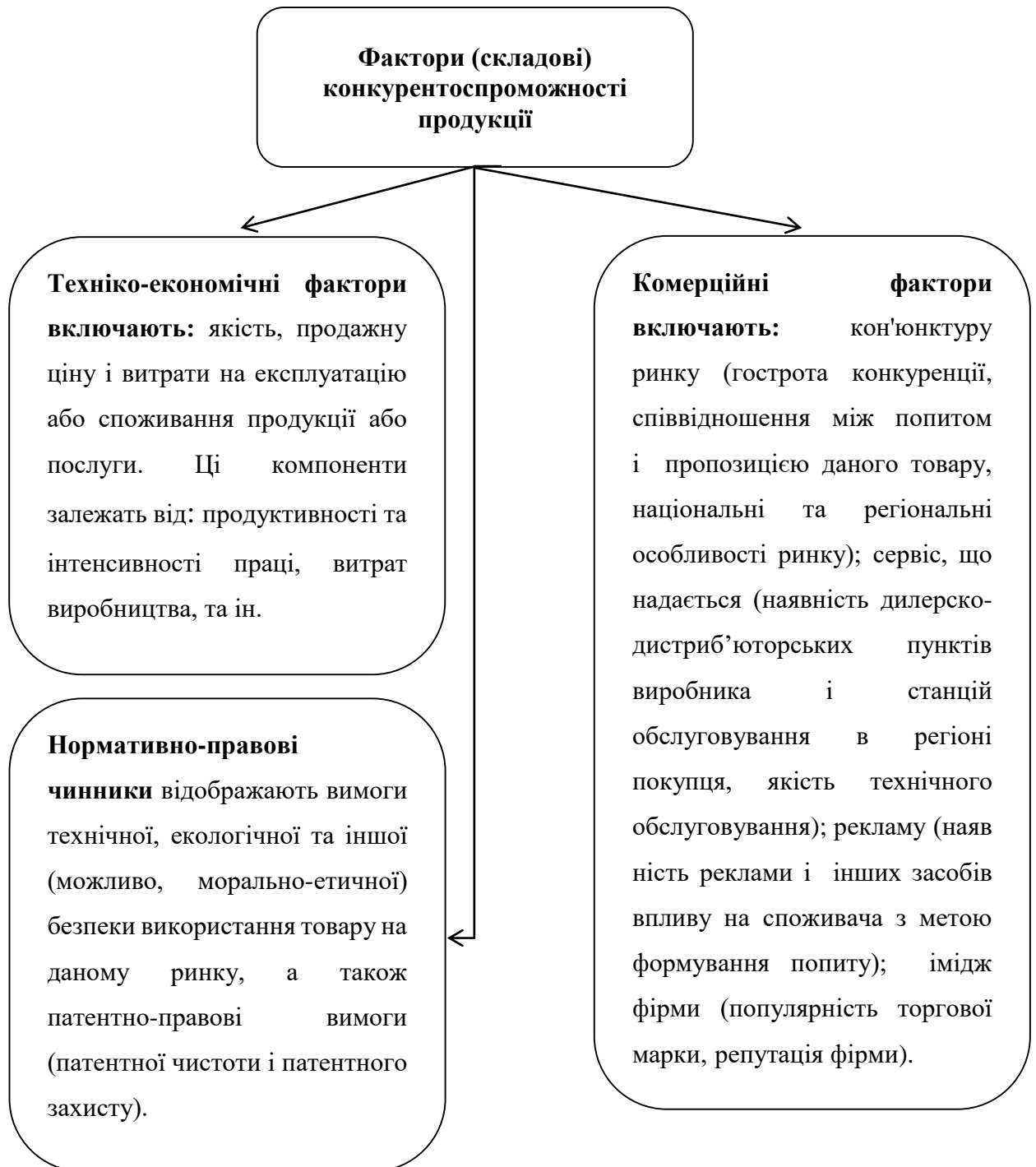


Рисунок 1.2 – Фактори конкурентоспроможності продукції

На конкурентоспроможність продукції впливають цінові і нецінові фактори. Ціновими факторами є якість продукції, затрати на виробництво, реалізацію та споживання, ціна продажу товару, зовнішня інформація. До нецінових факторів відносяться час і внутрішня інформація, витрати на яку уже враховані в затратах підприємства.[22]

Провідну роль відіграють фактори економічного механізму, до яких відносяться ціноутворення, фінансування, кредитування, стимулювання попиту населення на продукцію, експорт продукції тощо [25].

Основу для підвищення конкурентоспроможності продукції складають фактори державного рівня управління, оскільки вони визначають рівень добробуту споживачів і їх попит, стратегію розвитку підприємства, регіону і країни загалом [19].

Серед факторів конкурентоспроможності продукції велике значення мають такі: корисність для споживача (відповідність вимогам, що висувуються до даного товару з боку покупця); ціна продукції; новизна (оригінальність та неповторність продукції); якість продукції. Якість продукції – це комплекс властивостей і характеристик продукції, що визначають можливість задоволення потреб споживачів на ринку відповідно до її призначення. Це порівняльна характеристика, оскільки якість однієї і тієї ж продукції може бути високою для одних цілей і низькою для інших. Вона вимірюється сукупністю показників, які характеризують надійність, функціональність, довговічність, вигляд продукції, зручність її використання та інші споживчі властивості [17].

Формування конкурентних стратегій один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу стратегічного планування. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій, приводить до найкращих результатів. Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, накопичення і розгляд даних усіх результатів про діяльність підприємства, важливо проводити на динамічній основі [6].

Найбільш розгорнутою та доречною для сучасних умов України є наступне трактування поняття визначення конкурентної стратегії, що уявляє собою формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [6].

За визначенням американських дослідників, питома вага конкурентної стратегії в загальній стратегії підприємства становить близько 80%. У процесі формування конкурентної стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи це ті фактори, аналіз яких передує розробленню конкурентної стратегії, тобто фактори маркетингового середовища та цілі фірми; вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові: товар, ціну, збут та просування.

Основне призначення конкурентної стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [6].

Вибір конкурентної стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги підприємства. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної підприємства з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів.

Підприємство визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є

необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає організації уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій. Далі розробляється базова конкурентна стратегія - довгостроковий план підприємства, яка повинна регулярно коректуватися в залежності від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства [6].

При розробці базової стратегії керівництво приймає рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, ступінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях, вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва [6].

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

а) процес стратегічного планування вироблення набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проєктів;

б) процес стратегічного управління реалізація певної стратегії в часі, визначаються стратегії підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів та дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку конкурентних переваг.

Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством [7].

У цілому процес стратегічного планування і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи, зміст і послідовність етапів виконання якої наведено на рисунку 1.3.

Таким чином, у розробці стратегії планування умовно виділяють такі етапи:

- стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;
- визначення мети і завдань підприємства;
- реалізація стратегій;
- контроль за виконанням.



Рисунок 1.3 – Процес стратегічного планування

Стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення розробки стратегії. На цьому етапі формується інформаційна база стратегічного планування і управління, досліджуються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці, а також проблеми і чинники розвитку організації, перспективи і потенційні загрози, пов'язані з процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі.

На основі першого етапу робіт визначаються глобальні цілі підприємства, що служать вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності. Формуються також критерії розподілу ресурсів і намічаються конкретні кількісні завдання підприємства, визначення яких забезпечує можливість концентрації сил і засобів для досягнення поставлених цілей, що дає змогу визначити фундаментальні завдання розвитку об'єкта управління, склад і обґрунтованість яких впливають на ефективність стратега [8].

1.2 Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення та споживання. Отже, управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування [11].

Сутність комплексного підходу полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо.

Сутність функціонального підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, що вимагає мінімуму сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Підхід знаходить своє втілення у функціонально-вартісному аналізі [12].

Відтворювальний підхід акцентує увагу на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту у порівнянні з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку.

Отже, відтворювальний підхід включає:

- застосування випереджальної бази порівняння при плануванні оновлення товару, що забезпечує його конкурентоспроможність саме на момент продажу, а не на момент виробництва;

- трактування закону економії часу як економії суми затрат минулої, поточної та майбутньої праці за весь життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту;
- моніторинг параметрів зовнішнього середовища з метою розробки пропозицій по забезпеченню пропорційності їх розвитку і відтворення.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача при вирішенні будь-яких завдань щодо підвищення конкурентоспроможності товару. Відповідно до цього підходу необхідно відносити маркетинг до основоположної функції управління, а в його задачі включати розробку стратегій розвитку товарів та послуг, нормативів конкурентоспроможності товарів, порядку використання на всіх стадіях життєвого циклу товару концепції маркетингу, реклами, різних форм збуту товарів [12].

Інтеграційний підхід зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами і елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції; стадіями життєвого циклу об'єкта управління; рівнями управління по вертикалі; суб'єктами управління по горизонталі.

Системний підхід у сучасній інтерпретації поряд з методами дослідження операцій, функціонально-вартісним аналізом й іншими є винаходом ХХ століття, що дозволяє підвищити рівень організованості, якості й ефективності керованих об'єктів. Системний підхід – це філософія керування, метод виживання на ринку, метод перетворення складного в просте, сходження від абстрактного до конкретного [13].

На базі використання зазначених підходів формується система управління, обираються методи управління та визначаються шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Різні дослідники відносять безліч шляхів, які ми розглянемо на прикладі скорочення витрат такого універсального та цінного ресурсу, як час. Конкретними шляхами всебічної економії часу можуть бути такі:

1. Скорочення неефективно використаного часу Вагомість економії часу взагалі, та неефективно використаного зокрема, пов'язана зі збільшенням непередбаченості та нестабільності ринку, швидкими змінами технології та активізацією конкурентної боротьби тощо. Галузь будівництва та взагалі робота підприємства на замовлення є яскравим прикладом, де скорочення часу, який неефективно використовується, стає одним із найбільш потужних важелів конкуренції. В цьому випадку він дає змогу здобути три основні конкурентні переваги:

- сприяє більш точному прогнозуванню ринку та напрямів його розвитку;
- скорочує період оновлення моделей і послуг;
- дає можливість підприємствам упроваджувати нову продукцію у виробництво швидше за конкурентів і завдяки цьому завойовувати нових споживачів.

2. Залучення оптимальних обсягів людських, інформаційних та інших видів ресурсів. Деякі керівники намагаються скорочувати період розробки нового продукту за рахунок збільшення чисельності інженерного та технічного персоналу. В окремих випадках зусилля концентруються на глибокій деталізації процесу планування підготовки виробництва чи сучаснішій його організації. Справді, істотне скорочення часу є результатом більш неординарних заходів та дій, з них особливо важливими є: ефективний зв'язок між проєктувальниками на всіх стадіях розробки нової моделі; інтенсивний взаємозв'язок безпосередньо проєктувальників виробу, дослідного господарства, підрозділів з планування підготовки виробництва та виробничого процесу [14].

3. Паралельне виконання інженерних та інших видів робіт Так, час поставки нової продукції на ринок безпосередньо залежить від природи вирішуваних інженерних проблем. Теоретично цей час може бути скорочений двома методами:

1) паралельне виконання інженерних та інших видів робіт, які знаходяться на критичному шляху;

2) скороченням тривалості робіт, що знаходяться на критичному шляху.

Перевага першого методу полягає в тому, що скорочення загального часу розробки та постачання нового виробу на ринок відбувається без зменшення тривалості окремих стадій. Цей підхід більш ефективний в тому випадку, коли фірма намагається уникнути розв'язання технічних проблем, які виникають внаслідок різкого скорочення тривалості певних стадій, оскільки вони звичайно складні та потребують великих фінансових та матеріальних ресурсів. З цього бачимо, що найвищий ступінь паралельного виконання робіт спостерігається між стадіями технологічної та конструкторської підготовки виробництва. Високий рівень паралельного виконання інженерних стадій циклу не є панацеєю. Насамперед одночасне виконання різних проєктних робіт не повинно негативно відобразитися на якості інженерних робіт, по-друге, паралельне виконання стадій означає, що рішення будь-якого інженерного завдання починається з того, як воно повністю ідентифіковано. Унаслідок браку інформації цей факт є причиною наступних помилок у технічній документації. В зв'язку з цим великого значення набуває чітке регламентування інформаційних зв'язків між працівниками різних інженерних служб [15].

4. Інтенсифікація інформаційних процесів. Ефективний взаємозв'язок стадій будь-якого керованого процесу залежить головним чином від двох чинників: часу та характеру передачі інформації. Існує багато різних форм поєднання цих чинників. Простіший з них, який широко використовується при створенні складної техніки, називається «стадійним» підходом. Відповідно до цього підходу будь-яка робота може початися тільки після того, як повністю завершена попередня. В такому випадку роботи виконуються послідовно, без паралельного виконання, коли необхідна інформація передається на наступну стадію лише один раз за повної її готовності. При цьому збільшується загальний час робіт, але є впевненість, що вся необхідна інформація отримана.

Оптимальний кінцевий результат досягається за рахунок чинника — «обсяг інформації», а не «тривалість стадій».

За іншого підходу, що називається «паралельним», інформація передається частками одночасно у двох напрямках: від попередньої стадії до наступної і навпаки. Це скорочує загальний час розробки, але може бути ефективно тільки в умовах правильно обраної інформаційної моделі [15].

На практиці недостатньо використання однієї моделі, заснованої на «паралельному» підході з частковою передачею інформації. В цьому випадку можливий зворотний ефект, коли невчасно передана інформація затримує наступні роботи. Для ефективної праці інформаційний процес має бути інтенсифікованим таким чином, щоб, отримуючи інформацію, працівники мали змогу передбачати напрям розвитку подій і до моменту надходження наступної частки інформації мати прогноз на наступний відрізок часу. Прогноз буде більш точним, якщо проміжки часу між черговим надходженням інформації будуть якомога коротшими й обсяг інформації більш незначним.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності продукції має включати сукупність організаційних, науково-технічних, екологічних, інвестиційних, управлінських та інших рішень, пов'язаних між собою єдиною метою [16].

Для досягнення позитивного результату керівництво підприємства повинно забезпечити максимальне задоволення вимог споживачів при одночасній мінімізації витрат на її імпорт й реалізацію.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, психологічний, юридичний (правовий), комерційний. І хоча всі вони утворюють єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, існує відповідна черга у вирішенні питань кожного з аспектів з урахуванням їх «вагомості»:

- цінова політика підприємства щодо забезпечення високої конкурентоспроможності продукції на ринку;

- інвестиційна політика підприємства щодо випуску конкурентоспроможної продукції;
- оподаткування підприємства, яке виготовляє і реалізує на ринку конкурентоспроможну продукцію;
- кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоспроможну експортну продукцію, і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво);
- регулювання фінансового обліку;
- регулювання імпорту продукції;
- антимонопольна політика.

Розглянемо їх сутність:

1.Цінова політика підприємства, спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку, повинна ґрунтуватися на принципах державного регулювання цін на окремі види продукції, наприклад, заборона демпінгових цін, обмеження монопольних, державних, преїскурантних і деяких інших ринкових цін [17].

2.Інвестиційна політика підприємства щодо випуску конкурентоспроможної продукції повинна будуватися на підставі першочергового інвестування перспективних технологій та виробів, цільових програм з їх розробки та впровадження.

3. Оподаткування як засіб створення конкурентоспроможної продукції повинно носити сприятливий (більш лояльний) характер для підприємницьких структур, що випускають конкурентоспроможну продукцію або впроваджують новітні технології.

4. Кредитна політика має носити пільговий характер щодо умов і строків кредитування тих підприємств, які опановують технологію випуску і виготовляють конкурентоспроможну продукцію.

5. Регулювання імпорту продукції з метою захисту вітчизняного товаровиробника передбачає здійснення протекціоністських або обмежувальних заходів щодо продукції, яка імпортується в Україну.

6. Регулювання фінансового обліку передбачає жорстку класифікацію складу витрат і фінансових результатів підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію, впроваджуючи новітні розробки системи бухгалтерського, податкового та управлінського обліку [18].

Вивчення конкурентів спрямоване на визначення їх сильних і слабких сторін і базі цього побудувати свою стратегію конкурентної боротьби. Враховується також, що конкурентне середовище формується не тільки підприємствами, що пропонують аналогічну на тому самому ринку, а й підприємствами, що можуть увійти на ринок та тих, що пропонують товари-замінники [19].

Продукція, що володіє конкурентоспроможністю на одному географічному ринку, може не мати цієї властивості на іншому. І навпаки, продукція, котра зазнала провал, витісняється з ринку, через певний час може користуватися успіхом на ньому. Це може відбутися з різних причин, наприклад, досвід основного конкурента, вдало проведена рекламна кампанія, зростання цін на продукти-замінники. Тобто, говорячи про конкурентоспроможність продукції, ми повинні мати на увазі конкретні ринкові умови.

Фундаментальна основа забезпечення конкурентоспроможності продукції - це формування та забезпечення її конкурентних переваг. В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюються з конкурентоспроможністю. Але між цими поняттями існують відмінності.

Конкурентна перевага продукції – яскраво виражене прояв переваги над конкурентами в різних областях. Це результат низької собівартості, якості і технічного рівня продукції, наявності розвиненої збутової мережі. Конкурентну перевагу слід відрізняти також від потенційних можливостей. На відміну від можливостей конкурентна перевага - це факт, який фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. І все ж наявність конкурентних переваг не означає автоматичної переваги в цілому. На

конкурентоспроможність продукції можуть вплинути зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства [19].

Конкурентоспроможність продукції на відміну від конкурентних переваг відчуває на собі сильний вплив стратегічних і тактичних змін на ринку, не пов'язаних з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища тощо). Тому конкурентоспроможність передбачає уміле маневрування в ринковому просторі й у часі і максимальний облік вимог і можливостей конкретних груп покупців.

Ефективне застосування внутрішніх факторів дозволяє продукції підприємства отримати конкурентні переваги, а залучення зовнішніх факторів дозволяє говорити про конкурентоспроможність продукції. Оцінивши конкурентоспроможність своєї продукції, підприємство може розробити заходи по її підвищенню, вибрати підприємства-партнерів для організації спільного випуску продукції, залучити кошти інвесторів для організації конкурентоспроможного виробництва, скласти маркетингові програми для виходу підприємства на нові ринки збуту, своєчасно прийняти рішення про оптимальний зміну товарного асортименту, розробці і виробництві нових і модернізованих виробів, розширення та створення виробничих потужностей та ін. Природно, що основний фактор зовнішнього середовища - це діяльність конкурентів і в цілому безпосереднє оточення підприємства. Важливу роль відіграє державна політика в галузі розвитку конкуренції й обмеження монополістичної діяльності, законодавчо-правові норми в області захисту прав споживачів, стандартизації, сертифікації, державне регулювання експортно-імпоротної діяльності, спрямований на захист вітчизняного виробника, доступ позикового капіталу, доступ до більш дешевим і зручним сировинних джерел.

Конкурентоспроможність продукції носить відносний, а не абсолютний характер, тобто вона може виявити себе тільки по відношенню до іншої продукції.

Конкурентоспроможність являє собою результат сукупного впливу споживчих і вартісних характеристик продукції, а також організації діяльності підприємства-виробника по збуту продукції, яка повинна відповідати умовам ринку, конкретним вимогам споживачів з економічних, якісних характеристик і за комерційними умовами реалізації [19].

1.3 Якість продукції підприємства як фактор підвищення її конкурентоспроможності

Найважливіший складовий елемент конкурентоспроможності - якість продукції. Але це не ідентичні поняття. Якщо під якістю розуміється просто сукупність споживчих властивостей продукції, то конкурентоспроможність характеризується се відповідністю конкретної суспільної потреби. У цьому випадку при оцінці рівня конкурентоспроможності можливе зіставлення і неоднорідній продукції, але задовольняє одну і ту ж потребу [19].

Підвищення якості – один із способів конкурентної боротьби, ефективний механізм завоювання і утримання конкурентних позицій на ринку. Якість продукції сприяє зростанню інвестицій, задоволенню попиту споживачів, забезпечує вихід підприємства на зовнішній ринок, формує його позитивний імідж.

Якість як певна характеристика споживчих властивостей входить найважливішою складовою у поняття конкурентоспроможності. Параметри якості визначаються, як правило, з інтересів і реальних можливостей виробника, а параметри конкурентоспроможності - з інтересів і можливостей споживача.

Рівень якості сучасної продукції задається технічним рівнем виробництва, а при оцінці рівня конкурентоспроможності її потрібно зіставляти з рівнем розвитку потреби в продукції. При цьому перевищення рівня якості над рівнем розвитку потреб за окремими параметрами може бути не оцінений споживачем і не дасть необхідного економічного ефекту.

Важливість якості має тенденцію до зростання. У маркетингових дослідженнях існує термін «прицільна якість», що означає той рівень якісних параметрів, який найбільшою мірою відповідає потребам і можливостям споживачів відповідного сегмента ринку [19].

На кожному підприємстві на якість продукції впливають різноманітні чинники, як внутрішні, так і зовнішні.

До внутрішніх відносяться такі, які пов'язані зі здатністю підприємства випускати продукцію належної якості, тобто залежать від діяльності самого підприємства. Вони численні, їх класифікують на такі групи: технічні, організаційні, економічні, соціально - психологічні.

Технічні чинники найістотнішим чином впливають на якість продукції, тому впровадження нової технології, застосування нових матеріалів, більш якісної сировини – матеріальна основа для випуску конкурентоспроможної продукції.

Організаційні фактори пов'язані з удосконаленням організації виробництва і праці, підвищенням виробничої дисципліни та відповідальності за якість продукції, забезпеченням культури виробництва і відповідного рівня кваліфікації персоналу [7].

Економічні чинники обумовлені витратами на випуск і реалізацію продукції, політикою ціноутворення і системою економічного стимулювання персоналу за виробництво високоякісної продукції.

Соціально-економічні чинники значною мірою впливають на створення здорових умов праці, відданості й гордості за марку свого підприємства, моральне стимулювання працівників – все це важливі складові для випуску конкурентоспроможної продукції.

Зовнішні фактори в умовах ринкових відносин сприяють формуванню якості продукції. Довкілля є невід'ємною умовою існування будь-якого підприємства, і є по відношенню до нього неконтрольованим фактором. Усі впливи зовнішнього середовища можна розділити на наступні окремі фактори:

економічні, політичні, ринкові, технологічні, конкурентні, міжнародні та соціальні [30].

Управління якістю продукції підприємства – це цілеспрямований напрям підвищення конкурентоспроможності його продукції, який може бути досягнутий за рахунок таких заходів:

- забезпечення політичної підтримки щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції з боку держави;
- забезпечення організації діяльності підприємства, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності на основі розробки відповідної його стратегії;
- впровадження системи заходів, що направлені на впровадження досягнень НТП, нових технологій, новацій для забезпечення виробництва високоякісної продукції;
- створення служб інформації про новітні технології, зміни у законодавстві, перспективні ринки збуту, що забезпечать підвищення якості продукції;
- створення центрів відповідальності за якістю продукції за місцем її виробництва;
- забезпечення заходів щодо підвищення якості стратегічного маркетингу;
- використання японського досвіду (як напрям підвищення якості продукції) – створення робочих груп якості та впровадження мотиваційних стимулів;
- створення системи навчання робітників підприємства усіх категорій, від зусилля яких залежить забезпечення якості продукції.

Довгостроковий курс розвитку підприємства повинен бути у сучасних умовах направлений на досягнення не стільки кількісних показників, скільки якісних, тому менеджерам підприємств доцільно звернути увагу на розробку пропозицій для свого підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції і виходу на міжнародний рівень [10].

Отже, конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Нарощування виробничого потенціалу підприємств має сенс за умови зростаючого попиту на продукцію цього підприємства, а це можливо, коли продукція цього підприємства користується попитом, відповідно, є конкурентоспроможною.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Акціонерне підприємство «Запорізький завод феросплавів» – стабільний виробник феросплавів, що динамічно розвивається, один з найбільших в Європі і світі не лише по обсягах виробництва, але і по номенклатурі сплавів, що випускається. Доля виробництва підприємства в Україні складає 30-35%, у світовому об'ємі феросплавів -1-2%.

Підприємство розташоване за адресою: м. Запоріжжя, вул. Діагональна, 11.

За, без малого, вікове існування (85 років) підприємство завоювало у клієнтів репутацію надійного партнера, постачальника феросплавів, які відповідають найвищим вимогам. Напрацьований багаторічний досвід, роками підтверджена надійність, а також перспектива підприємства, що розвивається, дозволяють робити сотні тисяч тон марганцевих та кремнійвмісних сплавів в рік.

Запорізький завод феросплавів сьогодні - це:

- 29 рудовідновлювальних електричних печей, одна з яких піч на ультра низькій частоті;
- 2 печі постійного струму;
- 3 шахтно-щілинних печі для виробництва вапна;
- виробництво марганцевих та кремнійвмісних сплавів, таких як фс75, фс70, фс65, фс45, фс25, мнс17, мнс25, фмн78, фмн88, мн95 - всього більше 20 марок сплавів;
- виробництво фракціонованих феросплавів;
- можливість робити відвантаження товарної продукції:
 - автотранспортом;
 - в залізничних вагонах;
 - в 20-ти футових морських контейнерах;

- через морські та річкові порти на судах класу річка-море
- виробництво щебня, піску і щебенево-піщаної суміші з матеріалу оксидного алюмосилікатного;
- виробництво шлаковиливних блоків.

Завод є порівняно чистим, для металургії, в екологічному відношенні - усі електропечі обладнані системами газоочищення, що забезпечують уловлювання газів і пилу не менше 99,9%. працює ділянка грудкування пилу власного виробництва. частина феросплавного газу використовується замість природного для: виробництва вапна, сушки технологічного посуду і тепло-водопостачання заводу.

На підприємстві діють замкнуті оборотні цикли постачання технічною водою. забезпечення стабільного рівня технології і високої якості продукції здійснюється за допомогою точної виміральної, контролюючої і інформаційної техніки, керованої висококваліфікованим досвідченим персоналом.

Основна продукція заводу – різні марки феросплавів: феросилікомарганець, феросиліцій, феромарганець, марганець металевий, з різним вмістом фосфору, та інших елементів в залежності від вимог замовника. Окрім цього, виробляється металургійне вапно, реалізується продукція з відходів виробництва – щебінь, використовуваний переважно у будівництві.

Для задоволення вимог споживачів збільшений асортимент фракціонованої товарної продукції.

Якість управління і товарної продукції підтверджена міжнародним стандартом якості ISO 9001 : 2015.

Основні споживачі - українські металургійні комбінати, країни експорту - Туреччина, країни ЄС, Білорусія, Казахстан, Єгипет, Японія, Південна Корея.

Принциповим технічним проривом в технології виробництва феросплавів є:

- розвиток і успішне впровадження способу розливання в нефутеровані порожнини з відсівів зі сплавів власного виробництва, який

повністю задовольняють вимоги, що пред'являються до якості металу. цей спосіб розливання, разом з існуючими - гарантують рівномірний розподіл хімічних елементів в зливках сплавів, а дробильно сортувальні установки дозволяють отримати продукцію різного фракційного складу згідно із замовленням споживачів та можливістю упаковки в м'які контейнери типу «БІГ-БЕГ»;

- роботи по переобладнанню печей на постійний струм і ультра-низьку частоту струму;
- впровадження ефективних способів переробки відсівів від фракціонування феросплавів.

З метою розробки і впровадження прогресивних технологій підприємство проводить безперервне вдосконалення, підвищення як технічного, так і якісного рівня виробництва і його економічної складової.

Сьогодні завод освоює передові способи виробництва сплавів з особливими вимогами за якістю і залучення до технології нових видів сировини і матеріалів.

2.2 Аналіз діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів»

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства здійснюється за основними показниками (табл. 2.1). Досліджуємо динаміку та тенденцію зміни показників за останні п'ять років. Здійснено аналіз зміни показників у звітному періоді в порівнянні з попередніми роками.

Аналізуючи зміну показників АТ «Запорізький завод феросплавів» видно, що обсяг виробництва у 2021 року має тенденцію до зростання на 146048 м³ або на 24,18 % відповідно у порівнянні з попереднім роком. Також підвищилися показники реалізованої продукції та склали 755423 м³ у 2021 році, але порівняно з 2018 роком показник зменшився на 43175 м³ у 2020 році, що менше за показник 2021 року відповідно.

Таблиця 2.1– Динаміка техніко економічних показників підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів»

| Показник | Од. вим. | Роки | | | | | 2021/2020 | | 2020/2019 | |
|--|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | + / - | % | + / - | % |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> | <i>10</i> | <i>11</i> |
| Обсяг виробництва-всього | м ³ | 658577 | 522876 | 664881,2 | 603990 | 750038 | 146048 | 24,18 | -60891,2 | -9,16 |
| Феросилікомарганець | м ³ | 555330 | 422314 | 629251,6 | 571306 | 688560 | 117254 | 20,52 | -57945,6 | -9,21 |
| Феромарганець | м ³ | 103247 | 100562 | 35629,6 | 32684 | 61478 | 28794 | 88,10 | -2945,6 | -8,27 |
| Чисельність промислово-виробничого персоналу (ППП) | люд. | 6613 | 6520 | 5875 | 5753 | 5856 | 103 | 1,79 | -122 | -2,08 |
| Продуктивність праці одного працівника ППП | м ³ /міс | 12204,44 | 10281,5 | 9430,93 | 8748,91 | 10673,35 | 1924,44 | 22,00 | -682,02 | -7,23 |
| Собівартість одиниці продукції (або витрати на 1 грн товарної продукції) | грн/м ³ | 7407746 | 4206221 | 5805325 | 8440720 | 10924418 | 2483698 | 29,43 | 2635395 | 45,40 |

Закінчення таблиці 2.1

| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> | <i>9</i> | <i>10</i> | <i>11</i> |
|----------------------------|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Ціна одиниці продукції | тис.грн/м ³ | 7,82 | 7,31 | 12,25 | 17,27 | 18,84 | 1,43 | 14,07 | 5,02 | 40,98 |
| Реалізована продукція | тис.грн/м ³ | 672989 | 557133 | 648717 | 605542 | 755423 | 149881 | 24,75 | -43175 | -6,66 |
| Валовий Прибуток | тис.грн | -2255493 | -378853 | 2138421 | 2017369 | 286260 | -1731109 | -85,81 | -121052 | -5,66 |
| Чистий Прибуток | тис.грн | -1488021 | -433052 | 326164 | -8471 | -727460 | -718989 | 8487,65 | -334635 | -102,6 |
| Рентабельність виробництва | % | - | - | 36,84 | 23,9 | 2,62 | -21,2801 | -89,04 | -12,94 | -35,12 |

Для наочності отримані результати динаміки техніко-економічних показників за 2017-2021 рр. виробничого підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів» представлено графічно:

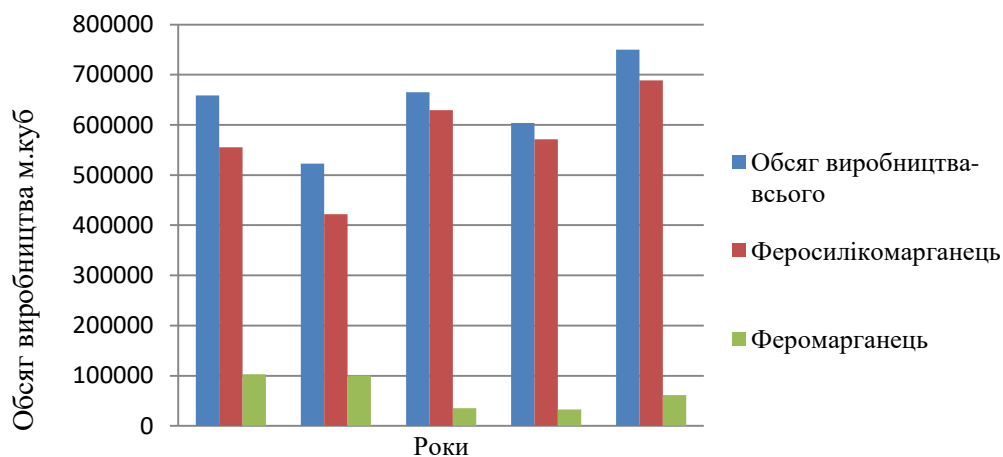


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу виробництва

В таблиці 2.1 наведені дані про відпускні ціни продукції підприємства та проведені розрахунки її динаміки. В середньому за рік рівень середньої ціни підприємства збільшилась на 14,07 %. У минулих 2019-2020 роках ціна на продукцію значно зростала, це відбувалося в умовах погіршення загальної економічної ситуації в країні, коли рівень інфляції спричинив значний ріст цін. Але зараз ситуація на підприємстві почала налагоджуватися.

Як наведено на рисунку 2.2 собівартість протягом чотирьох останніх років зростала, це може пояснюватися тим, що збільшення витрат припадає: на виробництво, транспортування, реалізацію і т.д. Так як всі витрати пов'язані з вище перерахованими, вони відносяться на собівартість виробленої продукції, то і вона відповідно зростає.

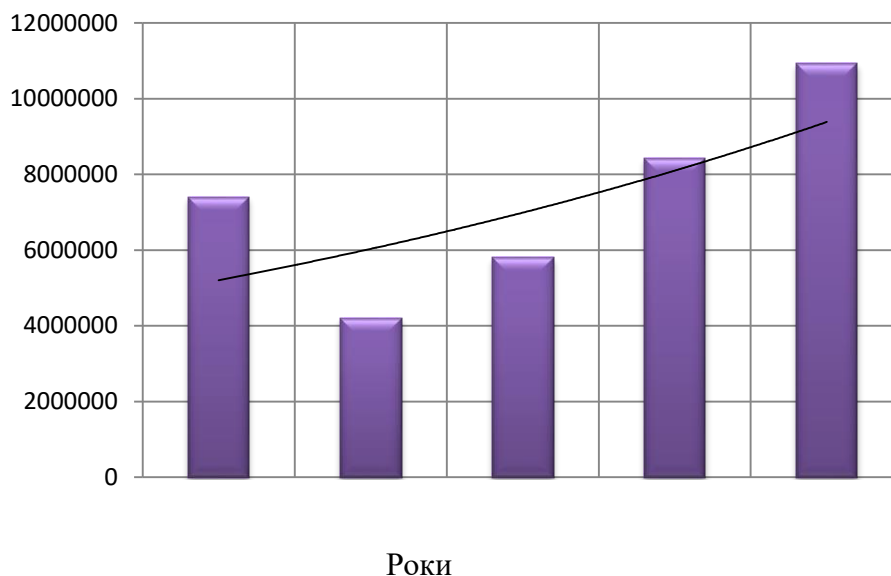


Рисунок 2.2 – Собівартість готової товарної продукції за 2017-2021 рр., грн/м³

Аналіз виробництва, просування та збуту продукції показує, що в цілому підприємство АТ «Запорізький завод феросплавів» в 2021 році працювало з незначним зростанням проти попереднього року. В цілому систему збуту та реалізації продукції необхідно удосконалити, з метою підвищення ефективності виробничої діяльності.

Проте валовий прибуток підприємства протягом 2017-2018 років знижувався та склав 2255493 тис.грн у 2017 році, 378853 тис.грн у 2018 році, але вже з 2019 року почав збільшуватися і продовжував це й у 2020 році, але знову знизився у 2021 році та склав 286260 тис.грн, (рис. 2.3), що на 85,81% менше за попередній рік. Чистий прибуток збільшився у 2019 році – 2517274 тис.грн порівняно з 2018 роком, але в 2020-2021 роках знову зменшився. Це свідчить про те, що витрати на виробництво і реалізацію продукції перевищують виручку.

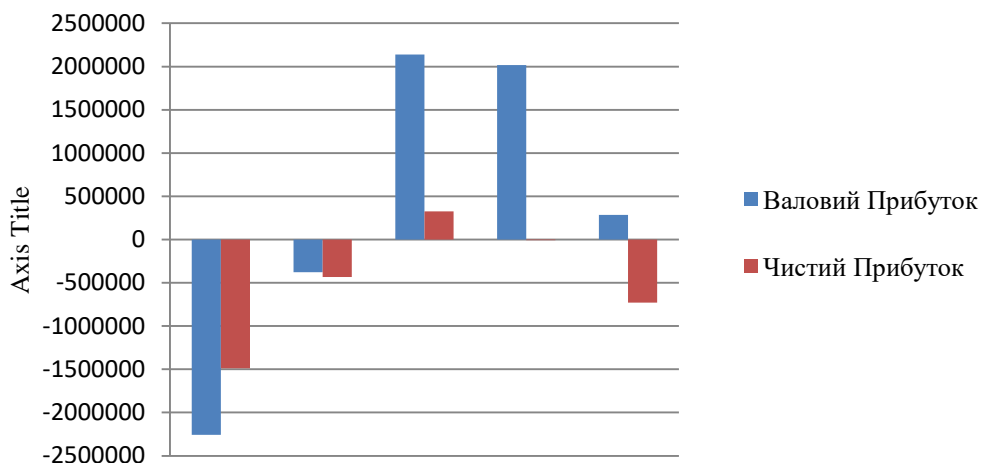


Рисунок 2.3 - Динаміка валового та чистого прибутків підприємства, 2017-2021 рр.

Рентабельність є основним показником ефективної роботи підприємства, але якщо рентабельність дорівнює нулю або негативна, то підприємство використовує свої ресурси неефективно. Якщо рентабельність негативна, то собівартість перевищує виручку від продажів, підприємство працює з високим внеском на покриття

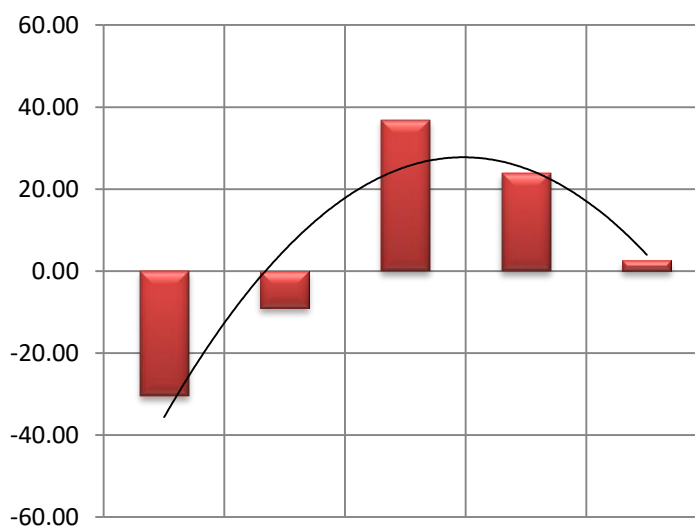


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності виробництва за 2017-2021 рр., %

Рентабельність виробництва протягом періоду, що аналізується 2018-2019 роках, склала 23,90% та 2,62%, порівняно з 2017 роком вона дуже знизилась,

особливо у аналізованому періоду. Зменшення цього показника свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також внаслідок надзвичайних обставин. Інформацію про основні види фінансових результатів підприємства, як і основні дані для їх розрахунку, містить Ф №2 «Звіт про фінансові результати». Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства розпочато з дослідження їх рівня і динаміки. В процесі аналізу вивчаємо зміну кожного з показників фінансових результатів за звітний період порівняно з попереднім періодом, або даними фінансового плану підприємства.

Для проведення аналізу складаємо таблицю, яка містить інформацію про доходи, витрати, прибутки і збитки від господарської діяльності підприємств а за звітний та попередній періоди, їх абсолютну і відносну зміну (відхилення). Розрахунки представляємо у вигляді таблиці 2.2. 48

У структурі виручки від реалізації зміна показника чистого прибутку, як свідчать дані таблиці 2.2, зменшилась 0,08 %. Протягом аналізованого періоду значну питому вагу має собівартість реалізованої продукції: у 2019 р. – 73,08 %, у 2020 р. – 80,71%.

Собівартість у 2021 р. зросла порівняно з попереднім роком, що вплинуло на отримання прибутку.

На остаточний показник чистого прибутку, який значно знизився у 2021 р. вплинула зміна такого показника, як виручка від реалізації продукції, яка збільшилась на 11210678 тис. грн

Таблиця 2.2 – Фінансові результати діяльності підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів»

| № з/п | Показник | 2017 рік | | 2018 рік | | 2019 рік | | 2020 рік | | 2021 рік | |
|-------|---|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | тис.грн. | у % до ВР | тис.грн | у % до ВР | тис.грн | у % до ВР | тис.грн | у % до ВР | тис.грн | у % до ВР |
| 1. | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 5152253 | 100 | 3827368 | 100 | 7943746 | 100 | 1045808 | 100 | 11210678 | 100 |
| 2. | Собівартість реалізованої продукції | 7407746 | 143,7 | 4206221 | 109,9 | 5805325 | 73,08 | 8440720 | 80,71 | 10924418 | 97,45 |
| 3. | Валовий прибуток (збиток) | -2255493 | -43,78 | -378853 | -9,90 | 2138421 | 26,92 | 2017369 | 19,29 | 286260 | 2,55 |
| 4. | Інші операційні доходи | 3366828 | 65,35 | 7260135 | 189,69 | 5568030 | 70,09 | 3136785 | 29,99 | 675168 | 6,02 |
| 5. | Адміністративні витрати | -92569 | -1,8 | -81523 | -2,13 | -143678 | -1,81 | -150558 | -1,44 | -150697 | -1,34 |
| 6. | Витрати на збут | -120533 | -2,34 | -87696 | -2,29 | -171051 | -2,15 | -185377 | -1,77 | -280522 | -2,50 |
| 7. | Інші операційні витрати | -2143143 | -41,6 | -670133 | -175,09 | -6296563 | -79,26 | -490244 | -46,8 | -1187524 | -10,59 |
| 8. | Фінансові результати від операційної діяльності | -1244910 | -24,16 | 10730 | 0,28 | 1095159 | 13,79 | -84230 | -0,81 | -657315 | -5,86 |
| 9. | Чистий прибуток (збиток) | -1488021 | -28,88 | -433052 | -11,31 | 326164 | 4,11 | -8471 | -0,08 | -727460 | -6,49 |

2.3 Дослідження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

Таблиця 2.3 – Організація менеджменту АТ «Запорізький завод феросплавів»

| Категорія менеджменту | Зміст |
|-----------------------|---|
| Місія | Забезпечити споживачів товарами якості світового рівня. Створення і впровадження нової техніки і технологій, науково-технічної продукції, ноу-хау, і проведення пов'язаних з цим дослідних та проєктних робіт, інноваційна та інжинірингова діяльність |
| Бачення | Ми – найбільш відома лідируюча компанія України. У нас кваліфікований персонал, організація розвивається на основі цінностей компанії. Ми забезпечуємо постійний розвиток всіх операцій |
| Цінності | <ul style="list-style-type: none"> - висока якість; - орієнтація на клієнтів; - новаторство; - найкращі виробничі потужності |
| Філософія | ЗЗФ – спортивна держава. а НЗФ. Спорт – невід'ємна частина соціальної політики підприємства. Високі показники в економіці, заслужений авторитет на міжнародному ринку, зразковий соціальний рівень життя працівників - значною мірою результат турботи керівництва заводу всіх років про здоров'я людини праці |
| Цілі | Основною метою організації є отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності і наступний його розподіл між акціонерами, а також задоволення соціально-економічних інтересів членів трудового колективу товариства, яке не є акціонерами. Зберегти лідируючу позицію в галузі |
| Діяльність | <ul style="list-style-type: none"> - виробництво і реалізація продукції виробничо-технічного та промислового призначення, в тому числі феросплавів, флюсів, електродної маси, агломерату, чавуну, сталі, кольорових сплавів, будівельних матеріалів і виробів щебінь; - виготовлення, випробування, та налагодження дослідно експериментальних зразків (партій) нової техніки і нестандартного обладнання для промисловості; - оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами; - продаж товарів і продукції в кредит; - здійснення спонсорської діяльності; - використання нових технологій у виробництві, в тому числі автоматизація виробничих процесів |

Стратегічний аналіз діяльності підприємства. SWOT-аналіз – один з найбільш ефективних інструментів в стратегічному менеджменті.

Сутність SWOT-аналізу полягає в аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників організації, конкурентоспроможності товару в галузі та оцінці ризиків. У таблиці 2.4 наведений SWOT-аналіз підприємства АТ «ЗФ».

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності АТ «Запорізький завод

| О (opportunities) Можливості підприємства | Т (threats) Загрози підприємства |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - зниження собівартості виробленої продукції за рахунок модернізації основних фондів; - підвищення якості продукції за рахунок вдосконалення обладнання ; - розширення ринків збуту; - можливості стимулювання попиту; - можливість збільшення потужності підприємства | <ul style="list-style-type: none"> - ймовірність підвищення цін на електроенергію і сировину; - несприятливе коливання курсу валют; - поява іноземних конкурентів з товарами з більш низькою ціною; - фінансова криза; - інфляція |
| S (strengths) Сильні сторони підприємства | W (weaknesses) Слабкі сторони підприємства |
| <ul style="list-style-type: none"> - наявність унікальних видів продукції; - стійкий попит на продукцію підприємства; - унікальна технологія, найкращі виробничі потужності | <ul style="list-style-type: none"> - висока енергоємність виробництва; - пряма залежність розвитку підприємства від розвитку металургії; - безперервні корпоративні конфлікти; - застаріле обладнання; - внутрішні проблеми (між акціонерами); - недостатність конкурентних переваг; - недооцінка сили конкурентів |

феросплавів»

На підставі даних наведених у таблиці 2.4 слід зазначити, що за умови підвищення прозорості фінансових потоків компанія зберігає потенціал зростання близько 40%.

За оцінками, підприємство у 2021р. повністю завантажило свої виробничі потужності (поточне завантаження – 90%) за рахунок розширення поставок до Європи, де українці мають перевагу в рівні мит перед основними конкурентами. Певний потенціал залишає і внутрішній ринок, де перехід багатьох вітчизняних підприємств на конвертерний спосіб виплавки сталі збільшить споживання феросплавів.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів. У таблиці 2.5 наведений PEST-аналіз АТ «Запорізький завод феросплавів».

На рисунку 2.5 наведений аналіз конкурентних сил Портера для підприємства «Запорізький завод феросплавів».

1. Бар'єри входження в галузь (можливість появи нових гравців)

На даний момент ця загроза малоімовірна. АТ «ЗЗФ» є одним з перших за величиною виробником феросплавів в Україні. На діяльність підприємств феросплавної галузі впливають ціни на сировину, енергоносії та інше. При цьому необхідно зазначити зростання вартості електроенергії, сировини та залізничних

тарифів на перевезення, що вплинуло на собівартість продукції при виробництві марганцевих сплавів. Ринок феросплавів є нестабільним на сьогоднішній день. Виходячи з цього, ризик появи нових конкурентів дуже малий.

Таблиця 2.5 – PERST-аналіз діяльності АТ «Запорізький завод феросплавів»

| | |
|--|--|
| (P) POLITICAL – політичні чинники | 1. Обмеження на ввезення товару збільшуються, набирають силу більш високі ставки мита 2. Нестабільність політичної обстановки в країні негативно впливає на розвиток бізнесу в країні 3. Законодавча база зазнала ряд істотних змін, в результаті чого істотно змінилися умови роботи для суб'єктів господарювання |
| (E) ECONOMICAL – економічні чинники | 1. Рівень доходів населення знижується. 2. Курси основних валют продовжують зростати. 3. Оподаткування знаходиться в стадії «частих змін і поправок» |
| (S) SOCIO-CULTURAL – соціально-культурні чинники | 1. Люди більш схильні купувати імпортні товари 2. За статистикою розмір сім'ї зменшується, що знижує попит на продукцію |
| (T) TECHNOLOGICAL – технологічні чинники | 1. На ринку більше цінується дизайн, ніж технологічні властивості продукту 2. Особливих технологічних проривів не спостерігається |

2. Конкуренція між діючими в галузі компаніями

АТ «Запорізький завод феросплавів» - одне з найбільше в Україні і країнах СНД підприємство з виробництва силікомарганцю і феромарганцю. В порівнянні з АТ «Нікопольський феросплавний завод» (на внутрішньому ринку), підприємствами Казахстану, Грузії (на ближньому зарубіжжі), Китаю (на далекому зарубіжжі), продукція «ЗЗФ» є найбільш конкурентоспроможною.

Підприємство надає промислові послуги з виготовлення металопродукції, збірного залізобетону, нестандартного обладнання, постачання електричної та теплової енергії. Вся продукція АТ «ЗЗФ» відповідає діючим державним стандартам України, більша частина якої йде на експорт.

3. Тиск споживачів

Серед споживачів продукції АТ «ЗЗФ» – металургійні комбінати Молдови, Казахстану, Білорусії. Реалізація продукції заводу здійснюється за допомогою прямих продажів і через торговельні компанії. Високі ціни на електроенергію не дають можливості ефективно конкурувати з імпортерами, які постачають продукцію на ринок України. У виробників з Південної Кореї, Малайзії, Індії, ЄС, Бразилії, ціна на електроенергію значно нижче, відповідно нижче і собівартість виробництва. Тому, дані виробники можуть пропонувати свою продукцію на світових ринках за нижчою ціною, в порівнянні з ціною на продукцію підприємства.

4. Тиск постачальників

До основних ризиків відноситься і збільшення вартості залізничного тарифу, як відомо тарифи на вантажні перевезення зросли на 30 %, що знижує конкурентну здатність підприємства.

5. Небезпека з боку товарів-замінників

Основна частина марганцевої сировини використовується в металургії, що визначає тісну кореляцію динаміки показників ринків феросплавів і сталі. У зв'язку із зростанням виробництва високоякісних марок сталі з боку кінцевих споживачів, виробникам марганцевих сплавів доводиться переходити на виробництво більш високоякісної сировини, а саме на марганцеву руду з високими характеристиками. Тому загрози з боку товарів-замінників немає.

У таблиці 2.6 наведені критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 2.5 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для АТ «Запорізький завод феросплавів»

Таблиця 2.6 – Показники конкурентоспроможності АТ «Запорізький завод феросплавів»

| Критерії та показники | Формула за звітністю | 2020 р. | 2021 р. | Бал |
|---|---|---------|---------|-----|
| $KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$ | | 12,2 | | |
| 1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*B + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$ | | 7,9 | | |
| 1.1. Витрати на одиницю продукції (B) | $\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$ | 0,73 | 0,807 | 5 |
| 1.2. Фондовіддача (Φ) | $\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$ | 1,066 | 1,454 | 15 |
| 1.3. Рентабельність продукції (РП) | $\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$ | 0,37 | 0,23 | 5 |
| 1.4. Продуктивність праці (ПП) | $\Phi.2.2000/q$ | 0,65 | 0,89 | 15 |
| 2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$ | | 11,4 | | |
| 2.1. Коефіцієнт автономії (КА) | $\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$ | 0,058 | 0,060 | 15 |
| 2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП) | $\frac{\Phi.1.\sum (1495)}{\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)}$ | 0,061 | 0,064 | 15 |
| 2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ) | $\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$ | 0,020 | 0,007 | 5 |
| 2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО) | $\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$ | 1,44 | 2,11 | 15 |
| 3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29* K3 + 0,21*3П + 0,13*КР$ | | 12,1 | | |
| 3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР) | $\frac{\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)}{\Phi.2.2000}$ | 0,38 | 0,69 | 15 |
| 3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (K3) | $\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$ | 0,63 | 0,75 | 5 |
| 3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (3П) | - | 0,07 | 0,08 | 15 |
| 3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР) | $\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$ | 0,65 | 0,96 | 15 |
| 4. Конкурентоспроможність продукції (КСП) | | | | |
| Конкурентоспроможність продукції | Експертна оцінка | 0,5 | 0,8 | 15 |

По даним, що наведені у таблиці 2.6 можна зробити наступні висновки: більшість показників у 2021 році збільшились у порівнянні з 2020 роком, що є позитивною тенденцією. А саме такі показники як фондовіддача на 0,388 % ,

продуктивність праці на 0,24 % також коефіцієнт автономії та платоспроможності на 0,02% та 0,04% відповідно. Це свідчить про задовільний фінансовий стан на підприємстві.

Фінансова стійкість підприємства відображає таке співвідношення фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневрує грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва і реалізації продукції. Розрахунки представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів»

| Назва показника | Роки | | | Відхилення від попереднього року | | | |
|---|--------|-------|---------|----------------------------------|---------|--------------|---------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 до 2019 | | 2021 до 2020 | |
| | | | | +/- | % | +/- | % |
| Коефіцієнт фінансування | 0,03 | 0,06 | 0,06 | 0,03 | 78,63 | 0,00 | 5,05 |
| Коефіцієнт автономії | 0,04 | 0,06 | 0,06 | 0,02 | 51,12 | 0,00 | 4,85 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 1,12 | 1,14 | 0,94 | 0,02 | 1,79 | -0,20 | -17,54 |
| Коефіцієнт оборотності власних оборотних коштів | 1,55 | 1,58 | 2,98 | 0,03 | 1,94 | 1,40 | 88,61 |
| Коефіцієнт маневреності власних коштів | 7,79 | 7,26 | 6,60 | -0,53 | -6,78 | -0,66 | -9,06 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,83 | 1,03 | 0,90 | 0,21 | 25,21 | -0,13 | -12,47 |
| Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) | -5,21 | 2,67 | -0,07 | 7,88 | -151,25 | -2,74 | -102,62 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | -69,33 | 55,02 | -1,13 | 124,3 | -179,37 | -56,15 | -102,05 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | -1,13 | 0,04 | -0,0081 | 1,17 | -103,63 | -0,0419 | -101,97 |

На підставі отриманих даних можна зробити наступні висновки. У підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів» спостерігається нестача оборотних коштів, така тенденція посилюється (коефіцієнт маневреності знизився в порівнянні з попереднім періодом на 0,66). Даний показник вказує на те, що підприємству необхідно збільшити власний капітал, або зменшити власні джерела фінансування.

Чим менше значення коефіцієнта автономії, тим більшою мірою організація залежна від позикових джерел фінансування, тим менш стійке у неї фінансове становище. На рисунку 2.6 представлені коефіцієнти фінансування і автономії. У 2020 та 2021 роках вони йдуть нарівні і залишаються незмінні. Але порівняно з 2019 роком коефіцієнт автономії зростає. Це свідчить про те, що організація все більше покладається на власні джерела фінансування.

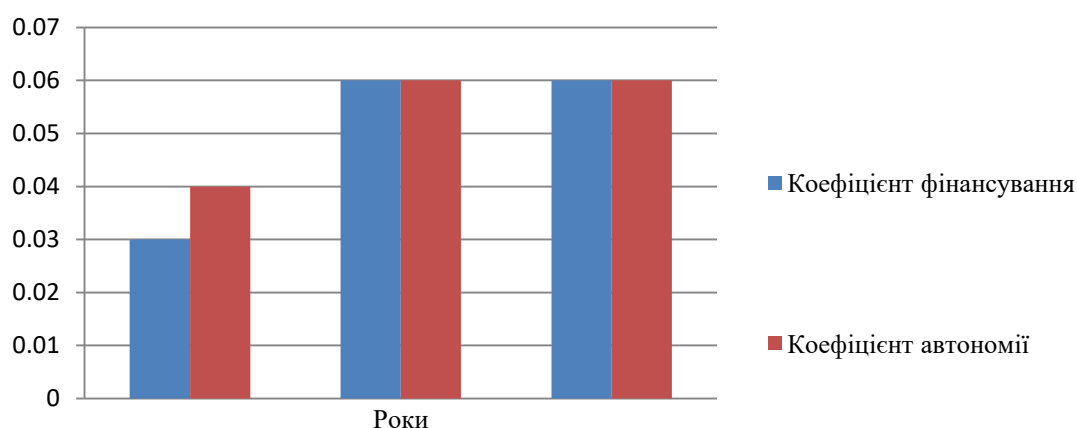


Рисунок 2.6 - Динаміка коефіцієнтів автономії і фінансування, 2019-2021 рр.

Протягом 2019-2021 рр. коефіцієнт фінансування менше одиниці, це може свідчити про небезпеку неплатоспроможності і утруднити можливість отримання кредиту.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт поточної ліквідності дорівнював відповідно 0,83; 1,03; 0,90, він характеризує здатність компанії погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Чим вище показник, тим краще платоспроможність підприємства. Наглядно динаміка показника представлена на рисунку 2.7.

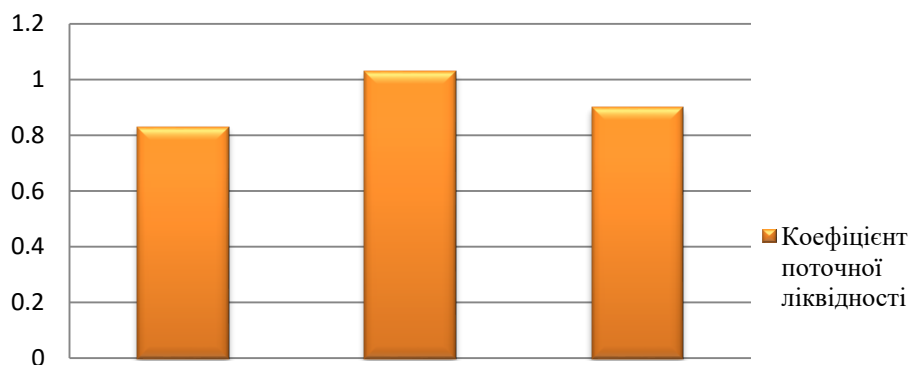


Рисунок 2.7 - Коефіцієнт поточної ліквідності, 2019-2010 рр.

Тенденція на зниження коефіцієнта автономії не намітилася, отже рівень фінансової незалежності не змінився. Зменшення коефіцієнта співвідношення власних коштів свідчить про залежність підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ»

3.1 Проєкт підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Вибір конкретного типу стратегії конкурентоспроможності підприємства залежить від дії внутрішніх та зовнішніх чинників.

Розробники стратегії, які діють успішно, спираються на те, завдяки чому підприємство досягає значних успіхів: унікальний досвід, компетенції, ключові спроможності, що і визначає основні позитивні якості і найважливіші конкурентні можливості підприємства. Головними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність підприємства можуть бути ноу-хау в створенні і функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень, можливість забезпечити краще після-продажне обслуговування, унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів, можливості в розробці нової продукції, володіння сучасними технологіями та ін.

Вибір стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства залежить від конкурентної позиції підприємства. Результати оцінювання конкурентної позиції, яку займає підприємство, дають можливість обрати таку конкурентну стратегію, яка забезпечить підприємству формування довгострокових конкурентних переваг і стійкої конкурентної позиції на ринку. Оцінка конкурентних позицій здійснюється за ключовими чинниками успіху підприємства.

Сучасним інструментом оцінки рівня досконалості організації є впровадження Європейської моделі досконалості TQM та побудованої на її основі матриці визначення рівня досконалості підприємства.(табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця визначення рівня досконалості АТ «Запорізький завод феросплавів»

| | <i>Початковий рівень</i> | <i>На шляху до досконалості</i> | <i>Досконалий рівень</i> |
|--|--|---|--|
| <i>Орієнтація на результат</i> | Визначені всі зацікавлені сторони | Потреби зацікавлених сторін оцінюються чітким і структурованим шляхом | Наявний чіткий механізм для збалансування очікувань всіх зацікавлених сторін |
| <i>Концентрація уваги на споживачах</i> | Оцінюється рівень задоволеності споживачів | Встановлюються цілі та завдання, пов'язані з рівнем задоволеності споживачів. Визначаються питання, пов'язані з лояльністю споживачів | Задоволеність споживачів виступає рушійною силою бізнесу. Питання, пов'язані з лояльністю споживачів, вивчаються, вимірюються і використовуються для удосконалення |
| <i>Лідерство та відповідність цілям</i> | Визначені місія та бачення | Політика, персонал і процеси узгоджені між собою. Наявна «модель» лідерства | Спільні цінності і «модельна» етика існують на всіх рівнях організації |
| <i>Управління, що ґрунтується на процесах і фактах</i> | Визначені процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів | Порівняльні дані та інформація використовуються для встановлення цілей, що стосуються всіх процесів | Показники можливостей і стабільності процесів вимірюються, досліджуються і використовуються для удосконалення рівня виконання |
| <i>Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення</i> | Персоналу надається відповідальність і права для розв'язання проблем | Персонал є інноваційною і творчою силою для досягнення цілей організації | Персонал має повноваження для того, щоб діяти самостійно і вільно розповсюджувати знання та досвід |
| <i>Постійне навчання, інновації та вдосконалення</i> | Можливості для удосконалення ідентифікуються та використовуються | Цілі постійного удосконалення встановлюються для всіх працівників | Успішні інновації та удосконалення широко розповсюджені та інтегровані у загальну систему |
| <i>Розвиток партнерства</i> | Наявний процес вибору постачальників і управління ними | Визнаються удосконалення та досягнення постачальників. Визначені ключові зовнішні партнери | Організація та її ключові партнери є взаємозалежними. Плани та політики розробляються спільно на базі спільних знань |
| <i>Відповідальність перед суспільством</i> | Правові та нормативні вимоги аналізуються та виконуються | Активна участь у житті суспільства | Очікування суспільства вимірюються і використовуються для ініціації удосконалень |

На підставі наведеної матриці, підприємство має досконалий рівень лише в одному випадку, це мова йде про концентрацію уваги на споживачах.

В цьому АТ «Запорізький завод феросплавів» надає промислові послуги з виготовлення металопродукції, збірного залізобетону, нестандартного обладнання, постачання електричної та теплової енергії. Вся продукція відповідає діючим державним стандартам України. Розширення ринків збуту на різні континенти, потребує уваги на споживачах та наявності унікальних видів продукції, що і надає товариство. В 2021 році була організована дільниця з пошиття м'яких контейнерів (БІГ-БЕГІВ).

Вибір стратегії конкурентоспроможності продукції підприємства, є складним і відповідальним процесом, який базується на аналізі можливостей підприємства, оцінюванні його конкурентних та джерел формуванні конкурентних переваг, які відповідають умовам ринку та перспективам розвитку галузі. Визначення сутності, видів та основних характеристик стратегії конкурентоспроможності підприємства дозволило вибрати основні типи стратегій конкурентоспроможності підприємства та встановити можливість їхньої реалізації шляхом аналізу чинників, що впливають на вибір стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Обгрунтовано, що основні показники конкурентної позиції можуть бути згруповані з урахуванням контрагентів підприємства на ринку – вони оцінюють підприємство, визначають його позицію серед інших та формують уявлення про конкретне підприємство. Це також зумовлено тим, що процедура підвищення конкурентоспроможності має здійснюватися відповідно до взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [24].

Серед суб'єктів зовнішнього середовища, що беруть участь у формуванні уявлення щодо підприємства і мають свої цілі його оцінювання, виділено споживачів, конкурентів, партнерів, інвесторів та безпосередньо саме підприємство (рис. 3.1).

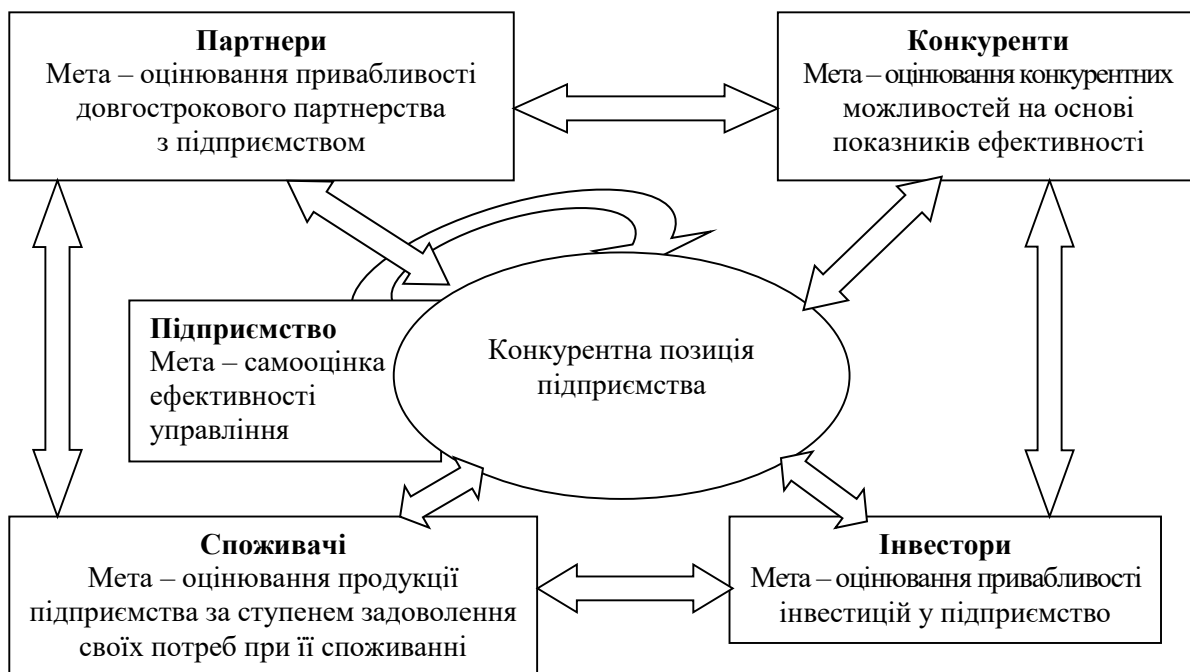


Рисунок 3.1 – Контрагенти та цілі оцінювання конкурентної позиції підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за його контрагентами дає змогу поглибити використання комплексного підходу до оцінювання конкурентної позиції підприємства за рахунок обґрунтованого вибору показників оцінювання підприємства кожним контрагентом. Запропоновано перелік оціночних показників щодо кожного контрагента. Їх сукупність дозволяє визначити вичерпну базу показників оцінювання рівня конкурентної позиції підприємства, взаємопов'язаних один з одним.

Результати дослідження інноваційної діяльності на металургійному підприємстві представлені в табл. 3.2.

Представлені результати засвідчують, що впровадження інновацій дасть підприємству змогу використовувати новітні технології, пов'язані з ресурсозбереженням, зменшенням забруднювання навколишнього середовища, зниженням собівартості продукції. Отже особливістю інноваційної діяльності металургійних підприємств, є пріоритет розвитку інноваційних технологій.

Таблиця 3.2 – Аналіз впровадження інновацій на АТ «Запорізький завод феросплавів»

| Підприємство | Впровадження інновацій | Результат |
|---|---|---|
| АТ «Запорізький завод феросплавів» | 1) Ресурсозберігаючі наскрізні технології виплавки в потужних електропечах феронікелю і марганцевих феросплавів з використанням магнезійно-силікатного шлаку виплавки феронікелю у якості флюсу при виробництві агломерату і виплавки феросилікомарганцю. | 1) Досягається підвищення техніко-економічних показників виробництва агломерату, а також цілеспрямоване використання у виробництві феросплавів, що вирішує проблему охорони навколишнього середовища. |
| | 2) Пройшла дослідно-промислове випробування новітньої технології феритного (теплого) прокатування особливотонколистової низьковуглецевої та ультранизьковуглецевої сталі для холодної штамповки або глибокої витяжки. | 2) Дозволяє знизити собівартість металопродукції на 20-50 дол/т. за рахунок зменшення витрат на електроенергію та природний газ у зв'язку з виключенням з технології виробництва особливо тонкого прокату технологічних переробок – холодної прокатки та відпалу, а також дозволяє збільшити вихід годної листової продукції та підвищити продуктивність праці. |

На сьогодні підприємства галузі не готові йти на глобальні заходи щодо реконструкції і реорганізації виробництва, а залучені інвестиції переважно спрямовуються на завершення раніше початих проєктів і здійснення короткострокових високорентабельних заходів. Найбільш прийнятними джерелами фінансування при реалізації проєктів модернізації залишаються власні кошти підприємств і позичкові кошти [24].

Висока енергоємність виробництва пояснюється неефективним споживанням паливно-енергетичних ресурсів, що спонукає додатково витратити понад 8,5 млрд м³ природного газу і збільшує залежність галузі від імпорту енергоресурсів. Надвисокі витрати енергоносіїв призводять до зниження конкурентоспроможності української металопродукції.

Енергоємність виробництва на українських металургійних підприємствах на 30% вища, ніж на провідних підприємствах світу. Такий стан склався внаслідок недостатнього використання нових технологій, зокрема спалювання

пиловугільного палива (ПВП) у доменних печах. У середньому витрати ПВП в Україні складають 16,9 кг/т на виробництво чавуну, тоді як в ЄС – 104 кг/т, у Китаї – 120 кг/т (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Питомі витрати енергоресурсів на металургійних підприємствах

| Показники витрат | ЄС | Китай | Україна |
|----------------------------------|-------|-------|---------|
| Енергоресурси, кг./т | 483,4 | 477,4 | 637,8 |
| Кокс, кг/т | 383 | 398 | 508,3 |
| Природний газ, м ³ /т | – | – | 82,2 |
| Пиловугільне паливо, кг/т | 104 | 120 | 16,9 |

Значна частка енергоресурсів, що споживаються при виробництві в Україні, припадає на природний газ (щорічно майже 3,0 млрд м³), тоді як у провідних країнах світу природний газ при його плавленні практично не використовується. Особливо енергоємним є мартенівське виробництво сталі; витрати енергоресурсів при цьому майже у 5 разів (а природного газу в 15 разів) більші, ніж при конвертерному виробництві сталі.

Загалом конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами, встановленими продавцем товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливає мода, сервіс під час продажу і після нього, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту.

Інакше кажучи, під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто переваги цього товару порівняно з іншими пропозиціями

конкурентних товарів-аналогів. Оскільки за товарами стоять їхні виробники, то можна впевнено говорити про конкурентоспроможність відповідних підприємств, об'єднань, фірм, а також країн, у яких вони базуються [25].

Для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства і для того, щоб збільшити свою частку на ринку, можна досягнути мети за допомогою декількох шляхів: знизити ціни на продукцію; продавати товар через більшу кількість торгових представників; тощо. Це дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити свою конкурентоспроможність, тим самим забезпечивши собі нових клієнтів та розширення частки на ринку продукції за кордоном. Впровадження такого комплексу заходів надасть можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому, зміцнити його становище серед конкурентів на ринку [25].

Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає: аналіз фінансового становища; аналіз привабливості товарів та послуг на ринку; комплексний аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції на підприємстві можуть бути прийняті наступні рішення:

- зміна структури матеріалів, які використовуються (сировини), комплектуючих виробів чи конструкції продукції;
- введення акційних заходів для клієнтів;
- вдосконалення та покращення технічних показників продукції;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги по обслуговуванню та ремонту.

Перспективи удосконалення діяльності підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів» визначаються ефективністю асортиментної та цінової політики підприємства, політики просування товарів та організації їх закупівлі, обґрунтованістю та дієвістю рекламних заходів, організацією роботи з вивчення та прогнозування споживчого попиту тощо. Оцінка можливостей удосконалення системи управління підприємством потребує дослідження раціональності організаційної структури підприємства, спеціалізації існуючих функціональних

управлінських підрозділів, стану організації планово-економічної роботи, бухгалтерського обліку, контролю за виконанням прийнятих рішень, рівня професійної підготовки та практичного досвіду менеджерів, ступеня впровадження інформаційних технологій управління тощо.

Діяльність АТ «Запорізький завод феросплавів» направлена на максимальне задоволення потреб споживачів. З цією метою проводиться удосконалення діяльності підприємства.

Програма розвитку лояльності клієнтів закріпить старих клієнтів і приверне увагу нових. Автоматизація системи збуту підвищить ефективність роботи підприємства і залучить в обіг кошти, що були зосереджені в запасах. Формування ширшого асортименту також привабить нових клієнтів, гроші і дасть змогу претендувати на більшу частку ринку.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності продукції;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати

вдосконалення діяльності.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

З метою утримання конкурентних переваг, підприємство має використовувати три основні різновиди стратегій:

- 1) розширення місткості ринку;
- 2) захисту позицій;
- 3) підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома шляхами:

- 1-й шлях. Пошук нових споживачів, заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування.
- 2-й шлях. Пошук нових потреб – орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Виявлення нових сфер застосування товару може відбуватися як за ініціативою самих споживачів, так і через розвиток потреби у споживачів.
- 3-й шлях. Збільшення обсягів споживання товару – реалізується через активну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару.

Якщо провести паралель між різними класифікаціями, то пошук нових споживачів та нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного росту), а збільшення обсягів споживання – це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

Таким чином, до принципів утримання ринкових позицій відносяться:

- 1) активна інноваційна політика, інакше першість може бути усунена;
- 2) увага товарно-ринковій матриці – ринковий лідер, оцінюючи той чи інший сегмент, дуже часто має орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на

утримання позицій на даному сегменті;

3) кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують атаку через наголос на ціни.

Для виходу з таких ситуацій була розроблена модель, однією з рекомендацій якої було відстоювання престижного іміджу товару:

– орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку;

– спрямованість на високу якість товару;

Для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів» доцільним буде використати стратегію підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. Ця стратегія передбачає, що ріст ринкової частки є фактором зростання прибутковості підприємства. Вибір цієї стратегії виправданий, тому що збільшення ринкової частки засновано на стратегії диференціації. /

Таким чином, доцільним на підприємстві є формулювання інтегрованої маркетингової стратегії «Імітації лідера», яка поєднає у собі розширення місткості ринку, захист існуючих позицій та підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

3.2 Оцінка економічної ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції АТ «Запорізький завод феросплавів»

Велика частина продукції АТ «Запорізький завод феросплавів» йде на експорт. Основними закордонними ринками збуту є країни Євросоюзу, Близького Сходу, Південно-Східної Азії, Латинської Америки, в які експортується близько 70% продукції.

Річний обсяг продажів становить у середньому від 700 до 800 тис. тон феросплавів. У 2021 р. з України було експортовано 977,5 тис.т феросплавів, що на 40,2% більше ніж 2020 р. При цьому валютна виручка від продажу феросплавної продукції зросла на 27,2% і склала \$ 1,152 млрд.

Більшу частку в експорті феросплавів (70%) становить ферросиликомарганець, обсяги експорту якого збільшилися на 46,7% (до 684,5 тис.т). Експорт феронікелю (10% у товарній структурі) знизився на 9% і склав 103,5 тис.т.

Основними ринками збуту українських феросплавів традиційно залишилися:

- Туреччина (23,2% від тоннажного обсягу експорту) куди було, відповідно, відвантажено 226,9 тис.т і 190,1 тис. т продукції. Примітно, що в минулому році до переліку найбільших країн-споживачів українських феросплавів приєдналися;

- Нідерланди, куди було відвантажено 114,9 тис.т продукції, що на 40% більше в порівнянні з 2019 р Це дозволило цій країні зайняти 12% -у частку в тоннажності структурі експорту феросплавів з України.

Динаміка експортних цін феросплавну продукцію за минулий календарний рік демонструвала різноспрямовану тенденцію, в залежності від регіону поставки.

Комерційна робота АТ «Запорізький завод феросплавів» містить у собі такі етапи, як закупівлю матеріальних ресурсів, їх доставку до оптового складу, збереження, збут і доставку до споживача виготовлених товарів. В рамках цієї роботи можна виділити основних контрагентів товариства. Це постачальники сировини та інших матеріально-технічних ресурсів, що необхідно для безперебійної роботи товариства по виробництву продукції. Сировину на виготовлення продукції товариство закуповує партіями у посередників. За умови нестачі оборотних коштів товариство не в змозі налагодити прямі зв'язки з виробниками сировини, так як останні пропонують поставки великими обсягами з попередньою оплатою.

Було доведено, що енергоємність виробництва на українських металургійних підприємствах на 30% вища, ніж на провідних підприємствах світу. Такий стан склався внаслідок недостатнього використання нових технологій, зокрема спалювання пиловугільного палива (ПВП) у

домених печах.

Пройшла дослідно-промислове випробування новітня технологія феритного (теплого) прокатування особливо тонколистової низьковуглецевої та ультранизьковуглецевої сталі для холодної штамповки або глибокої витяжки, яка дозволить знизити собівартість металопродукції на 30% за рахунок зменшення витрат на електроенергію та природний газ у зв'язку з виключенням з технології виробництва особливо тонкого прокату технологічних переробок – холодної прокатки та відпалу, а також дозволяє збільшити вихід продукції та підвищити продуктивність праці.

Отже, в кваліфікаційній роботі пропонується управлінські рішення щодо збільшення обсягу виробництва шляхом впровадження новітніх технологій.

Наведемо динаміку виручки від реалізації за місяцями на прогнозний період (рік) (табл. 3.4) з урахуванням зниження собівартості продукції на 30% та збільшення обсягів реалізації на 30% у порівнянні із базовим періодом – 2021 р.

Обсяг виробництва був розрахований за даними табл. 2.1, тобто $750038 * 1,3 = 975049,4 \text{ м}^3$. Ціна реалізації залишається незмінною і дорівнює 18,84 тис.грн/м³, при цьому рівень собівартості продукції через використання запропонованих інноваційних заходів буде менший за 30% базового і значення і дорівнює 14,95 тис.грн/м³. Додамо, що обсяг виробництва розподілений протягом року нерівномірно через наявні попередні домовленості і сезонність виробництва (табл. 3.5).

Дані таблиці 3.4 демонструють, що АТ «Запорізький завод феросплавів» отримає позитивний прибуток від операційної діяльності лише з першого місяця реалізації даного заходу, що позитивно характеризує запропонований проєкт.

Річний обсяг виручки від реалізації складе 18369930,7 тис. грн., сумарні річні витрати – 14201743,4 тис. грн., прибуток від операційної діяльності – 4168187,3 тис. грн. Отримана висока прибутковість призведе до рентабельності продукції на рівні 29,35%, а продаж – 22,69%, що є дуже привабливим для цієї галузі виробництва.

Таблиця 3.5 – Розподіл виробництва продукції АТ «Запорізький завод феросплавів» на прогнозний період

| Показник | січень | лютий | березень | квітень | травень | червень | Всього за рік |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Вироблено продукції, тис. м ³ | 29251,48 | 34126,73 | 34126,73 | 58502,96 | 58502,96 | 87754,45 | - |
| Питома вага, % | 3 | 4 | 4 | 6 | 6 | 9 | - |
| Показник | липень | серпень | вересень | жовтень | листопад | грудень | - |
| Вироблено продукції | 87754,45 | 117005,93 | 117005,93 | 117005,93 | 117005,93 | 117005,93 | 975049,4 |
| Питома вага, % | 9 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 100 |

Визначення ефективності запропонованих заходів – це важливий етап, який певним чином є індикатором доцільності і правильності управлінського рішення. Під ефективністю будемо розуміти здатність приносити ефект, результативність стратегії, досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.

При цьому окремо підкреслимо, що впровадження має не лише економічний ефект (для власників АТ «Запорізький завод феросплавів»), а й соціальний, оскільки надасть можливість стабільно працювати працівникам підприємства, що в умовах наявності нестабільного зовнішнього середовища, кризи та зростання безробіття, має найважливіше значення.

Оскільки АТ «Запорізький завод феросплавів» не в змозі реалізувати даний проєкт лише за рахунок власних коштів, тому підприємство вимушено залучити до проєкту інвестора в особі «EastOne» (м. Дніпро) з власним капіталом 114093 тис. грн. та отримати кредит у ПАТ «ПУМБ» строком на 5 років на суму 95907 тис. грн. У табл. 3.6 наведені вихідні дані для оцінювання ефективності інвестиційного проєкту АТ «Запорізький завод феросплавів».

При впровадженні інвестиційного проєкту щодо збільшення конкурентоспроможності нами не вносилися зміни стосовно тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованості. Так, оборотність дебіторської

заборгованості залишилася на рівні 131 день (коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021 р. склав 2,796 разу), а кредиторської заборгованості – на рівні 188 днів (коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2021 р. склав 1,94 разу). При цьому фахівцями підприємства передбачено поступове збільшення виручки від реалізації протягом 5 років реалізації проекту від 10 до 15% щороку: 2 рік – 10%, 3 рік – 12 %, 4 рік – 14%, 5 рік – 15%.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для оцінювання ефективності інвестиційної стратегії виробництва АТ «Запорізький завод феросплавів»

| Показник | Значення |
|--|------------|
| тривалість проекту | 5 |
| загальний обсяг інвестицій, тис. грн. | 210000,00 |
| доля інвестицій в основні кошти | 0,79 |
| кінцева вартість основних коштів | 0,08 |
| питома вага власного капіталу у структурі фінансування | 0,5433 |
| вартість власного капіталу, % | 24 |
| вартість залученого капіталу, % | 22 |
| виручка від реалізації у перший рік, тис. грн. | 18369930,7 |
| постійні витрати, тис. грн. | 8438892,95 |
| змінні витрати, тис. грн. | 5762850,45 |
| оборотність дебіторської заборгованості, дні | 131 |
| оборотність кредиторської заборгованості, дні | 188 |
| оборотність товарно-матеріальних запасів, дні | 65 |
| термін служби обладнання | 7 |
| вартість обладнання, тис. грн. | 165900 |
| вартість оборотних коштів, тис. грн. | 0 |

У табл. 3.7 наведемо інвестиційні потреби та їх розподіл за статтями витрат, з урахуванням їх вартості для АТ «Запорізький завод феросплавів».

Надалі складемо графік обслуговування боргу (табл. 3.8).

Таблиця 3.7 – Фінансування інвестиційних потреб АТ «Запорізький завод феросплавів»

| Засіб фінансування | Питома вага, % | Сума, тис. грн. | Вартість капіталу, % |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|----------------------|
| Власний капітал (кошти інвестора) | 54,33 | 114093 | 24 |
| Залучений капітал | 45,67 | 95907 | 22 |
| Всього | 100 | 210000 | 23 |

Таблиця 3.8 – Графік обслуговування боргу АТ «Запорізький завод феросплавів», тис. грн.

| Рік | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Початковий баланс | 95907,00 | 83515,25 | 68397,31 | 49953,42 | 27451,88 |
| Річна виплата | 33491,29 | 33491,29 | 33491,29 | 33491,29 | 33491,29 |
| Проценти | 21099,54 | 18373,35 | 15047,41 | 10989,75 | 6039,41 |
| Основна частина | 12391,75 | 15117,94 | 18443,89 | 22501,54 | 27451,88 |
| Кінцевий баланс | 83515,25 | 68397,31 | 49953,42 | 27451,88 | 0,00 |

В рамках цього інвестиційного проекту приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу. Відсотки нараховуються виходячи із величини початкового на поточний рік балансу боргу на підставі процентної ставки (вартості кредиту).

Надалі наведемо прогноз прибутку (табл. 3.9).

У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Кінцевий крок аналізу і впровадження інвестиційної стратегії є оцінка її ефективності за трьома показниками.

Таблиця 3.9 – Прогноз чистого прибутку АТ «Запорізький завод феросплавів», тис. грн.

| Рік | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Виручка | 18369930,70 | 20206923,77 | 22631754,62 | 25800200,27 | 29670230,31 |
| Змінні витрати | 5762850,45 | 6339135,49 | 7099831,75 | 8093808,20 | 9307879,43 |
| Постійні витрати без амортизації | 8438892,95 | 8438892,95 | 8438892,95 | 8438892,95 | 8438892,95 |
| Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків | 4168187,30 | 5428895,33 | 7093029,92 | 9267499,12 | 11923457,93 |
| Амортизація | 21804,00 | 21804,00 | 21804,00 | 21804,00 | 21804,00 |
| Прибуток до нарахування відсотків і податків | 4168137,28 | 4584951,00 | 5135145,12 | 5854065,44 | 6732175,26 |
| Процентні платежі | 21099,54 | 18373,35 | 15047,41 | 10989,75 | 6039,41 |
| Прибуток до нарахування податку на прибуток | 4147037,74 | 4566577,65 | 5120097,72 | 5843075,69 | 6726135,84 |
| Податок на прибуток | 1036759,43 | 1141644,41 | 1280024,43 | 1460768,92 | 1681533,96 |
| Чистий прибуток | 3110278,30 | 3424933,24 | 3840073,29 | 4382306,77 | 5044601,88 |
| Рентабельність продаж, % | 22,69 | 22,69 | 22,69 | 22,69 | 22,69 |

Перший показник – розрахунок показника чистого сучасного значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за формулою:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.1)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн.;

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн.;

$r = r_E$ – вартість власного капіталу.

За розрахунками отримаємо:

$$\begin{aligned} NPV = & -114093 + \frac{3119690,55}{(1+0,24)^1} + \frac{3615866,08}{(1+0,24)^2} + \frac{4086639,16}{(1+0,24)^3} + \frac{4699398,08}{(1+0,24)^4} + \\ & + \frac{5483990,39}{(1+0,24)^5} = 10755159,407 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 24%, розміру власних коштів інвестора 114093 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у табл. 3.11, розмір NPV складає 10755159,407 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності запропонованого проекту підвищення конкурентоспроможності.

Другий показник – розрахунок внутрішньої норми прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) за формулою 3.2.

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E \quad (3.2)$$

В кваліфікаційній роботі дане рівняння було вирішено за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 24,18% і перевищує вартість власного капіталу на 2,18%.

Отже, даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Таким чином, нами може бути запропоновано до впровадження інвестиційний проєкт скорочення енерговитрат виробництва феросплавної продукції з метою підвищення конкурентоспроможності, оскільки виручка від реалізації за п'ять років складатиме 116679039,67 тис. грн.

Загальна сума чистого прибутку буде становити:

$$3110278,30 + 3424933,24 + 3840073,29 + 4382306,77 + 5044601,88 = 19802193,48 \text{ тис. грн.}$$

Загальна рентабельність продаж складатиме:

$$19802193,48 / 116679039,67 = 0,17 \text{ або } 17\%.$$

Це достатній показник ефективності для підприємства, який свідчить, що кожна грн. виручки від реалізації принесе 0,17 грн. чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю продукції підприємства АТ «Запорізький завод феросплавів».

Отримані результати дозволити зробити наступні висновки.

Конкурентоспроможність продукції являє собою результат сукупного впливу споживчих і вартісних характеристик продукції, а також організації діяльності підприємства-виробника по збуту продукції, яка повинна відповідати умовам ринку, конкретним вимогам споживачів з економічних, якісних характеристик і за комерційними умовами реалізації

Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить, що здобути успіх на ринку можна шляхом вдосконалення системи управління якістю. Тому сьогодні, говорячи про якість, мають на увазі не стільки ґатунок самої продукції, скільки якість функціонування підприємств і організацій, досконалість їх систем управління якістю, націлених на постійне самовдосконалення та головне задоволення існуючої потреби на ринку.

Як прийнято вважати, якщо підприємство отримало сертифікат відповідності системи управління якістю міжнародним стандартам ISO 9000:2015, воно здатне стабільно виробляти якісну продукцію, яка може бути конкурентоспроможною.

АТ «Запорізький завод феросплавів» - це один з найбільших в Європі і світі виробник феросплавів не лише по обсягах виробництва, але і по номенклатурі сплавів, що випускається. Доля виробництва підприємства в Україні складає 30-35%, у світовому об'ємі феросплавів -1-2%.

Підприємство надає промислові послуги з виготовлення металопродукції, збірного залізобетону, нестандартного обладнання, постачання електричної та

теплової енергії. Вся продукція АТ «Запорізький завод феросплавів» відповідає діючим державним стандартам України, більша частина якої йде на експорт.

До основних ризиків у роботі підприємства слід віднести в першу чергу високі ціни на електроенергію, частка якої в собівартості виробництва дуже висока. Високі ціни на електроенергію не дають можливості ефективно конкурувати з імпортерами, які постачають продукцію на ринок України. Енергоємність виробництва на українських металургійних підприємствах на 30% вища, ніж на провідних підприємствах світу. Такий стан склався внаслідок недостатнього використання нових технологій.

В кваліфікаційній роботі запропоновано управлінські рішення щодо збільшення обсягу виробництва шляхом впровадження новітніх технологій. А саме інвестиційний проєкт скорочення енерговитрат виробництва феросплавної продукції з метою підвищення її конкурентоспроможності. За прогнозними розрахунками виручка від реалізації за п'ять років складатиме 116679039,67 тис. грн., загальна сума чистого прибутку – 19802193,48 тис. грн., загальна рентабельність продаж – 17%, то. Це достатній показник ефективності для підприємства, який свідчить, що кожна грн. виручки від реалізації принесе 0,17 грн. чистого прибутку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Di Foggia G. Energy-Efficient Products and Competitiveness in the Manufacturing Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2021. Vol. 7. Article № 33. P. 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc7010033>.
2. Haines S. *Product Manager's Survival Guide. Everything You Need to Know to Succeed as a Product Manager*. 2-th ed. McGraw-Hill Education, 2019. 127 p.
3. Kaya D., Kilic F.C., Öztürk H.H. Energy Efficiency. Energy Management and Energy Efficiency in Industry. *Practical Examples*. Springer, 2021. P. 43-71. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-25995-2_4.
4. Nicholas J.M. *Lean production for competitive advantage. A comprehensive guide to lean methods and management practices*. 2-th ed. Taylor & Francis Group, LLC, 2018. 613 p.
5. Porter M. E. *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. NY : Free Press, 1998. 422 p.
6. The global competitiveness report – 2021. URL: www.weforum.com (дата звернення: 25.04.2023).
7. Vashkiv O., Sobko O., Smereka S. Comprehensive assessment of the company's competitiveness. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33>.
8. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171-176. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 26.04.2023).
9. Білецький Е.В., Янушевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Харків : КНТЕУ, ХТЕІ, 2015. 222 с.

10. Благоразумова О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6702> (дата звернення: 03.05.2023).
11. Бутенко В.В., Бутенко Т.В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2019. № 1. С. 19-28.
12. Вашків О. П., Смерека С. Б. Енергозбереження як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-120-125>
13. Вашків О.П. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управління якістю і конкурентоспроможністю». Тернопіль: Економічна думка, 2018. 204 с.
14. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
15. Зозульов О.М. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*, 2017. №8. С. 33-38.
16. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.
17. Котлер Ф., Томас де Без Ф. *Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей* / Пер. с англ. под ред. Т.Р. Тэор. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2018. 192с.
18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 352с.
19. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник, К.: КНЕУ, 2019. 152с.

20. Луцій О.П., Новикова І.В. Маркетинговий менеджмент. К.: В-во ЄУ, 2019. 95с.
21. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: Знання, 2018. 500с.
22. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2018. 336с
23. Національний стандарт України «ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
24. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
25. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
26. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
27. Телетов О.С. *Маркетинг у промисловості*: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 248с.
28. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5
29. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
30. Янчик О.П., Янчик М.В., Слободянюк С.В. Сучасні аспекти конкурентоспроможності українських товарів : матеріали XIV-ої Міжнародної наукової інтернет-конференції «Advanced Technologies of Science and Education» URL: <http://intkonf.org/yanchik-o-p-yanchik-m-v-slobodyanyuk-s-vsuchasni-aspe> (дата звернення: 02.05.2023).

ДОДАТОК А

Апробація результатів роботи

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

НТУ «Дніпровська політехніка»

Соловей Інна Сергіївна

Науковий керівник: ст. викл. Юденко Вікторія Валеріївна

Проблема підвищення конкурентоспроможності є вирішальною при забезпеченні виживання та прибутковості підприємства в ринкових умовах господарювання. Найперспективнішим шляхом підвищення якості продукції та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є управління ними. Управління якістю та конкурентоспроможністю є одним із найважливіших напрямків загального управління підприємством, яке визначає політику, цілі та відповідальність у цих сферах.

У всьому світі забезпечення якості продукції визнано пріоритетним методом ведення конкурентної боротьби на насиченому споживчому ринку. Набули поширення стандартизація та сертифікація продукції. Для забезпечення якості та конкурентоспроможності на підприємствах розробляються та впроваджуються системи якості, які відповідають вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000-10000. Недоліком цих систем є те, що вони не керуються функціоналом оптимізації якості продукції за економічними показниками. Якість може мати величезний вплив на баланс доходів та витрат підприємства, що, відповідно, впливає на його прибуток та рівень цін на продукцію [1].

На підприємствах поряд з системою якості необхідно впроваджувати системи, які взаємодіють і доповнюють її та забезпечують якість та конкурентоспроможність при оптимальних витратах і, як наслідок, прибуток виробнику та конкурентоспроможну ціну якісних виробів.

Для досягнення оптимальності необхідно перш за все знати отриманий результат та понесені витрати. Витрати розраховуються традиційними, відомими методами. Результатом є інтегральний показник, який поки що відображає тільки технічний рівень продукції. Цей показник ще не наповнено економічно вигідними споживачеві складовими. Тому необхідно розраховувати систему показників конкурентоспроможності та соціально-економічної ефективності виробу для споживача, які можуть використовуватись самостійно та при необхідності перетворюватися у єдине число – рейтинг продукції, що означає міру першості одних товарів серед собі подібних. Цю систему показників та рейтинг продукції пропонується використовувати як критерії при визначенні результату. Управління конкурентоспроможністю повинно бути рейтинговим, тобто таким, яке при прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення

конкурентоспроможності орієнтується на основний результат – рейтинг та порівнює його з необхідними витратами для досягнення ефективності [2].

Цивілізована конкуренція товаровиробників на ринку неможлива без вирішення таких завдань як встановлення вимог до якості та безпеки товарів, робіт та послуг, регламентація способів формування відношень, які виникають у процесі торгівлі, наявності об'єктивної інформації про продукцію. Механізм конкуренції дозволяє вирішувати ці задачі без органів державного управління, проте, як показує досвід, без регулювання діяльності виробників та продавців на сучасному етапі розвитку економіки України не обійтись.

Конкурентоспроможність виступає не сама по собі, не як самоціль, а як засіб для створення визначеного товару (продукції), послуг різного виду. У таблиці 1 наведені критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства [2].

Таблиця 1 - Оцінка конкурентоспроможності підприємства

| Рівень конкурентоспроможності | Критерій оцінки |
|-------------------------------|---|
| Високий | Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента |
| Середній | Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента |
| Низький | Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента |

Якщо говорити про поняття конкурентоспроможності на макрорівні, то воно відображає позиції національної економіки в системі міжнародних відносин, головним чином в сфері міжнародної торгівлі, і одночасно її здатність зміцнювати позиції. Це найбільш важливий, але не єдиний аспект поняття конкурентоспроможності нації. Слід враховувати здатність зберігати і нарощувати темпи економічного зростання, зайнятості, реальні доходи громадян.

Рівень конкурентоспроможності нації визначається такими основними факторами, як:

- технологія;
- наявність капіталів;
- наявність людських ресурсів;
- стан зовнішньої торгів.

Нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю та якістю продукції включає нормативні акти, які встановлюють чи відмінюють юридичні норми (правила поведінки) і видаються уповноваженими органами. Загальна класифікація виділяє серед нормативних документів дві основні групи: Закони України, Укази Президента та підзаконні акти, до яких віднесено Постанови Уряду, акти державних, регіональних та місцевих органів, а також відомчі акти (галузеві та підприємств). До підзаконних нормативних актів, які встановлюють державні, регіональні та місцеві органи віднесено стандарти. В ринкових умовах

саме стандарти та стандартизація є найважливішою складовою нормативного забезпечення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. У розвинених країнах світу стандартизація розглядається не лише як засіб отримання додаткового прибутку, а і як метод ведення конкурентної боротьби [3].

Отже, конкурентоспроможністю продукції підприємства необхідно управляти. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це цілеспрямований вплив на чинники, умови, джерела конкурентоспроможності з метою досягнення великої кількості конкурентних переваг. Управління повинно бути рейтинговим, тобто таким, яке орієнтоване на результат – рейтинг продукції на ринку, який враховує її конкурентоспроможність та соціально-економічну ефективність для споживача.

Перелік посилань:

1. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

2. Бутенко В.В., Бутенко Т.В. Аналіз розвитку конкурентоспроможності української продукції в умовах глобалізації. Вісник соціально-економічних досліджень, 2019. № 1. С. 19-28.

3. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.