

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 176 с., 49 табл., 25 рис., 3 додатки, 52 джерела.

Об'єкт дослідження – публічне акціонерне товариство „Запорізький сталепрокатний завод”.

Мета роботи – розробити пропозиції по підвищенню конкурентоспроможності промислового підприємства на основі вивчення теоретичного матеріалу по управлінню та аналізу конкурентоспроможності.

Задачі:

- провести комплексне дослідження сутності конкурентоспроможності промислового підприємства в ринкових умовах, дати їй всебічну характеристику;
- дати визначення, встановити перелік конкурентних переваг підприємства;
- провести фінансово-економічний аналіз промислового підприємства;
- дослідити конкурентоспроможність промислового підприємства;
- внести пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження;
- обґрунтувати напрямки підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства, деталізувати їх зміст з врахуванням умов і особливостей діяльності.

Методи дослідження – економічний та логічний аналіз, статистичний та аналітичний метод, балансовий метод, метод зрівняння, графічний.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПРИБУТОК, СОБІВАРТІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЗНАЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ	12
1.1 Конкуренція: сутність і види	12
1.2 Сутність конкурентоспроможності підприємства	16
1.3 Конкурентні переваги виробництва	19
1.4 Якість як фактор конкурентоспроможності	31
1.5 Методи аналізу конкурентних переваг	33
1.6 Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства	52
Висновки до 1 розділу	56
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ „ЗАПОРІЗЬКИЙ СТАЛЕПРОКАТНИЙ ЗАВОД”	58
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ „ЗСПЗ”	58
2.2 Дослідження ринкового середовища підприємства	65
2.3 Аналіз фінансово-економічного стану з позиції конкурентних переваг	77
2.3.1 Аналіз використання фінансових ресурсів підприємства ПАТ „ЗСПЗ”	77
2.3.2 Стан основних фондів ПАТ „ЗСПЗ”	83
2.3.3 Аналіз виробництва та реалізації продукції	88
2.3.4 Аналіз прибутку, рентабельності та собівартості продукції	96
2.4 Аналіз конкурентоспроможності ПАТ „ЗСПЗ”	104
2.4.1 Розрахунок показників конкурентоспроможності ПАТ „ЗСПЗ”	104
2.4.2 Критерії конкурентоспроможності підприємства	106

2.4.3	Визначення рівня конкурентоспроможності продукції ПАТ „ЗСПЗ”	111
2.4.4	Розрахунок інтегрального показнику конкурентоспроможності ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”	116
	Висновки до 2 розділу	120
3	ПРОПОЗИЦІЇ ПО ПІДВИЩЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	124
3.1	Впровадження проекту модернізації устаткування як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства	124
3.2	Вдосконалення системи управління персоналом на ПАТ „ЗСПЗ”	134
3.3	Розробка стратегічних напрямків розвитку ПАТ „ЗСПЗ”	144
	Висновки до 3 розділу	154
4	ОХОРОНА ПРАЦІ	157
	ВИСНОВКИ	169
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	177
	ДОДАТКИ	181

ВСТУП

Одним з найважливіших принципів підприємництва є самоокупність. Його практична реалізація передбачає безумовне послідовне просування до подвійної мети підприємства, яка полягає у задовільненні певної суспільної потреби та отриманні прибутку. Відхилення від цієї загальної мети зумовлює зниження конкурентоспроможності та здатне спричинити банкрутство підприємства. Проте, можливою та достатньо розповсюдженою є ситуація, коли фактичне погіршення стану справ на підприємстві залишається непоміченим, аж доки його наслідки не стануть критичними. Отже, існує важливе завдання виявлення можливого погіршення справ та пошуку резервів зростання ефективності та конкурентоспроможності на якомога ранній стадії, що дозволить підприємству належним чином відреагувати на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі [1, с.12].

У ринковій системі господарювання категорія „конкурентоспроможність” – одна з головних, тому що в ній відображаються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості не тільки окремого підприємства, регіону, але й країни в цілому. В умовах ринкової економіки підприємства, забезпечуючи випуск продукції потрібної споживачу якості, працюють в конкурентному середовищі, яке є невід’ємною частиною ринку. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства, орієнтованої на випуск продукції, що має необхідну споживачеві якість та конкурентоспроможність, необхідно цілеспрямовано та професійно вивчати та аналізувати конкурентне середовище, впроваджуючи один із принципів маркетингу: „Хто забуває про конкурентів, того завтра забуде ринок”. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у

сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу. Рівень конкурентоспроможності підприємств в остаточному підсумку визначає рівень конкурентоспроможності економіки держави, оскільки безпосередньо бере участь у конкурентній боротьбі на внутрішніх і зовнішніх ринках. Тому в умовах спаду виробництва проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств стає особливо актуальною.

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана насамперед з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху промислового підприємства в конкурентній боротьбі [2, с.10].

В практиці діяльності вітчизняних підприємств конкурентоспроможність традиційно зводиться або до вирішення технічних проблем (оцінка технічного та технологічного рівня виробництва, побудова систем управління якістю продукції), або до формування та реалізації відповідної цінової політики. Але ці напрями вирішують окремі аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Активний інтерес до конкурентоспроможності, що виник унаслідок розвитку ринкових відносин, виходу підприємств на світовий ринок, викликав велику кількість розробок, присвячених даній проблемі.

Питанням розробки методології управління конкурентними перевагами різних об'єктів присвячені роботи як закордонних вчених-економістів – Ф. Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, І. Ансоффа, Г. Асселя, так і вітчизняних дослідників – В.І. Герасимчука, І.Л. Решетникової, Е.М.Азоряна, А.Є. Воронкової, Ю.Ф. Ярошенка. Безпосередньо проблемі аналізу конкуренції в галузі присвятили свої праці такі російські вчені, як Г.Л. Азоєв, А.П. Градов, Н.К. Мойсеєва, Н.Е. Симонова, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Юданов, Е.П. Пешков, Е.П. Голубков, А.Н. Романов, А.А. Бревнов, Г.Л. Багієв та інші.

Для сформованих концептуальних підходів до управління конкурентними перевагами характерна безліч відмінностей, що стосуються

не тільки понятійного апарату, а й постановки цілей, теоретико-методологічної й практичної бази процесу дослідження й аналізу ринку [3, с.14]. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць вітчизняних і закордонних учених використовується універсальний підхід при розгляді конкурентних переваг підприємства в процесі збільшення присутності на ринку, з урахуванням посилення інтенсивності галузевої конкуренції. При цьому недостатньо систематизовані поняття й методологія для вивчення рівня конкурентоспроможності підприємства як найважливішого інструмента посилення позицій підприємства в конкурентній боротьбі, слабо досліджені питання розробки й практичного використання кількісного підходу для оцінки результатів управління конкурентними перевагами [4, с.47].

Слід виділити основні напрямки досліджень в області конкурентоспроможності:

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції на основі удосконалення науково-технічних параметрів;
- розвиток дизайну, упакування, подачі продукції у відповідному вигляді, щоб сприяти її привабливості на ринку;
- мінімізація витрат, конкурування за рахунок більш низької ціни продукції;
- удосконалення устаткування, що забезпечує необхідну якість і точність обробки, задану продуктивність, технологічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції [2, с.12].

Особливості конкуренції на різних ринках диктують специфічний підхід до вивчення конкурентоспроможності в галузі. Реалізація цього підходу можлива шляхом розроблення маркетингової стратегії з урахуванням результатів конкурентного аналізу, а також результатів оцінки сильних і

слабких сторін підприємства, послідовного моніторингу діяльності ключових конкурентних гравців у рамках конкретної галузі.

Мета дослідження в тому, щоб на основі аналізу, узагальнення господарської практики, літературних джерел теоретично обґрунтувати основні напрямки вдосконалення механізму управління конкурентними перевагами підприємства з урахуванням особливостей його функціонування за умов ринкових відносин, а також запропонувати практичні заходи щодо вдосконалення, процедур формування, розподілу і використання ресурсів як дієвого інструменту підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства [5, с.62].

Досягнення сформульованої мети зумовило потребу вирішення наступних задач:

- провести комплексне дослідження сутності конкурентоспроможності промислового підприємства в ринкових умовах, дати її всебічну характеристику;
- дати визначення, встановити перелік конкурентних переваг підприємства;
- провести фінансово - економічний аналіз промислового підприємства;
- дослідити конкурентоспроможність промислового підприємства;
- внести пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження;
- обґрунтувати напрямки підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства, деталізувати їх зміст з врахуванням умов і особливостей діяльності [7, с.25].

Об'єктом дослідження є промислове підприємство ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”. Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, аналіз та виявлення наявних конкурентних переваг для посилення позиції підприємства на ринку.

З метою вивчення особливостей механізму формування та використання конкурентних переваг використано методи техніко-економічного аналізу, статистичної обробки кількісних показників діяльності підприємства.

Структура і обсяг роботи складається зі вступу, розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 176 сторінок машинописного тексту, у тому числі 49 таблиць, 25 рисунків, а також список використаних джерел з 52 найменувань. В роботі наведено 3 додатки, обсяг яких складає 5 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ЗНАЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1 Конкуренція: сутність і види

Конкуренція це економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин – свобода вибору – реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід [2, с.24].

Конкуренція як економічна категорія – це боротьба між підприємцями за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товарів. Відповідно до Закону України „Про захист економічної конкуренції” № 2210-III від 11.01.2001р. економічна конкуренція – це змагання між суб’єктами господарювання за придбання переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі (суб’єкти господарювання) мають можливість вибирати між декількома продавцями (покупцями), а окремий суб’єкт господарювання не може визначити умови обороту товару на ринку [1, с.64].

Конкуренція – важливий засіб контролю в ринковій системі. Ринковий механізм пропозиції та попиту доводить побажання споживачів до підприємств - виробників продукції, а останні, у свою чергу, задовольняють їх належним чином. Конкуренція зумовлює розширення виробництва й зниження цін на продукцію до рівня витрат на виробництво. Крім того, саме конкуренція змушує підприємства найповніше приймати науково-технічні досягнення, застосовувати ефективну техніку, технологію, сучасні методи організації виробництва й праці. При існуючій конкурентній кон’юктурі підприємства використовують найбільш економічну комбінацію ресурсів для виробництва певного обсягу продукції, оскільки це відповідає їхній власній вигоді.

Чиста конкуренція виникає, коли численні продавці займаються продажем однорідного продукту, й на ринку немає продуктової диференціації.

Здійсненна конкуренція – це чиста конкуренція + мобільність ресурсів усередині ринку й відсутність бар'єрів на вхід і вихід учасників.

Ефективна конкуренція – покупці й продавці оперують незалежно у вільній конкурентній системі [2, с.35].

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі – максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домогся певних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг – це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції [1, с.27].

Як було доведено багатьма економістами, конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Тому конкуренція – дуже складне поняття. У промислово розвинутих країнах ефективність механізму конкуренції визначається не повнотою, глибиною або точністю терміна конкуренція, а дією „невидимої руки” А. Сміта [4, с.26]. Україна в силу відомих політичних причин у цьому плані залишається ще поки некерованою.

На сучасному етапі світового розвитку конкуренція як рушійна сила змушує виробників товарів постійно шукати нові шляхи підвищення їх якості, зниження ціни, підвищення якості сервісу.

За ступенем інтенсивності конкуренція може бути:

- привабливою, коли в даному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби або одержує прибутки більші, ніж у попередньому сегменті;
- помірною, коли дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне

середовище в даному сегменті ринку;

- запеклою для об'єкта конкуренції, коли суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із даного сегменту;
- запеклою для суб'єкта конкуренції, коли об'єкт (конкурент) поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із даного сегмента [2, с.31].

Форми конкуренції [3, с.18]:

- 1) предметна – конкуренція між товарами однієї асортиментної групи, між аналогічними об'єктами, що задовольняють ту саму потребу;
- 2) функціональна – конкуренція між товарами (об'єктами) – заміниками.

Методи конкуренції на основі:

- 1) критерії підвищення якості товару (нецінова);
- 2) критерію підвищення якості, сервісу товару;
- 3) зниження ціни (цінова);
- 4) зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- 5) використання всіх конкурентних переваг об'єкта й суб'єкта (інтегральна).

Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу:

- 1) розмір ринку – чим більший, тим сильніші конкуренти;
- 2) темпи зростання ринку – швидке зростання полегшує проникнення на ринок;
- 3) потужності – зайві потужності призводять до падіння цін;
- 4) перешкоди для входу або виходу з ринку – бар'єри захищають позицію фірми, їхня відсутність робить ринки уразливими для проникнення туди неконкурентоспроможних новачків;
- 5) ціна;
- 6) рівень стандартизації товарів – покупці мають перевагу, тому що їм легко перейти з одного товару на інший;
- 7) мобільні технологічні модулі;
- 8) вертикальна інтеграція підвищує вимоги до розмірів капіталу,

призводять до сильних розходжень у конкурентоспроможності й витратах на виробництво – інтегрованих, частково інтегрованих і не інтегрованих фірмах;

9) економія на масштабі – збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару;

10) швидке відновлення асортименту [4, с.53].

Основною умовою, за якою працює ринковий механізм, що забезпечує стабільне зростання економіки, розмаїтість асортименту і високу якість товарів та послуг, є ринкова конкуренція. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвинутого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. При цьому конкуренція виконує ряд важливих функцій, серед яких:

- визначення ринкової вартості товару в процесі конкурентної боротьби;
- стимулювання впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво як інструмент економічної виживаності підприємств й одержання інших переваг перед конкурентами;
- відбір у процесі конкуренції найбільш ефективних форм власності й господарювання, виключення її неефективних ланок через механізм банкрутства [4, с.64].

Процеси формування ринкових відносин і конкурентного середовища тісно взаємозалежні й взаємообумовлені. Їхній взаємозв'язок виражається в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. З моменту переорієнтації України на ринкові принципи економіки промислові підприємства зіштовхнулися з необхідністю самостійно організовувати збут своєї продукції й забезпечувати виробництво необхідними ресурсами [1, с.9]. Сьогодні виникають нові відносини між виробниками та споживачами продукції, коли виробник має постійно піклуватися про пошук тих переваг, які забезпечуватимуть йому належний рівень конкурентоспроможності.

1.2 Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багато профільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових: виробництва, персоналу, маркетингу, менеджменту, фінансів [3, с.65].

Конкурентоспроможність підприємства характеризує здатність підприємства виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування свою продукцію, та можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [2, с.28].

Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно проводити систематичну роботу з усього виробничо-господарського циклу, що у підсумку приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу. Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення фірми на галузевому ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва, і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства – дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх служб підприємства [6, с.89].

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Це визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку – цінами, що встановлюються продавцями товарів. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком більш

ефективного управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції [5, с.121].

Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства-виробника співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компаній конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, а також сукупності економічних методів управління діяльністю фірми, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби [11, с.124].

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання ресурсів, кваліфікації та здібностей персоналу, досягнень сучасного менеджменту, інноваційних, інформаційних та фінансових можливостей підприємства, що в сукупності являє собою його потенціал, який має бути конкурентоспроможним [10, с.38].

На рівень конкурентоспроможності підприємства найважливіший вплив мають науково-технічний рівень і ступінь удосконалювання технології виробництва, використання новітніх винаходів і відкриттів, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва. Вирішальний фактор, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства, - це не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а можливість забезпечити ними комерційний успіх.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на визначеному ринку за визначений проміжок часу, стосовно сукупності показників конкурентів [11, с.215].

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи організацій, що належать до однієї області або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одне й те саме підприємство в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможним, а на світовому ринку або його сегменті - ні.

Оцінюють конкурентоспроможність підприємства взагалі за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, що діють у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно зв'язана з упровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких змін також має визначені особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом. Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується переважно системний підхід до керування [13, с.49].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості підприємства й заходи, які необхідно почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг. На рисунку 1.1 представлена система факторів конкурентоспроможності підприємства.

Представлені фактори розподіляють на зовнішні та внутрішні. Аналіз конкурентоспроможності фірми на ринку допускає з'ясування факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та його продукції і як результат зміна частки ринку підприємства. Велике значення має аналіз сильних і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробленні заходів і коштів, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити собі успіх. У процесі маркетингового дослідження для оцінювання конкурентоспроможності використовують кількісні показники, які свідчать про ступінь стабільності підприємства, здатності випускати продукцію в оптимальному обсязі і яка користується попитом, а крім того, що забезпечує підприємству одержання намічених і стабільних результатів [11, с.157].



Рисунок 1.1 - Система факторів конкурентоспроможності

1.3 Конкурентні переваги виробництва

Конкурентна перевага відбиває насамперед ефективність використання наявних ресурсів і може бути виявлена в результаті зіставлення відповідних показників господарюючих суб'єктів. Найбільш значними з вивчення питання конкурентних переваг були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги. Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у

розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів [5, с.29].

Найбільш складним є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. За умови дотримання певних вимог: ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність характеру, що задовольняє потреби – рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з аналогічними показниками фірми-лідера, обчисленого на певну перспективу. Поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами [11, с.214].

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками: додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж. В практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Найбільш важливий критерій класифікації – базова умова, що визначає характер джерела конкурентної переваги [2, с.37]:

1) конкурентні переваги, засновані на економічних факторах,

визначаються:

- кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, що виражається у високій середньо галузевій нормі прибутку, невеликих строках окупності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні доходу на душу населення, відсутності

- неплатежів, інфляційних процесів;
- об'єктивними факторами, що стимулюють попит: більша й зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників;
 - ефектом масштабу, який проявляється в тому, що підприємства з більшими обсягами виробництва можуть розраховувати на істотно нижчі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньо-серійним типами виробництва;
 - економічним потенціалом підприємства;
 - можливістю вишукування й ефективного використання джерел фінансування;
- 2) конкурентні переваги, що ґрунтуються на нормативно-правових актах, існують у силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади й управління. Переваги нормативно-правового характеру відрізняються від інших тим, що можуть бути порівняно швидко й, головне, повністю усунуті скасуванням відповідних законодавчих актів;
 - 3) конкурентні переваги структурного плану визначаються головним чином: високим рівнем інтеграції процесу виробництва й реалізації в компанії, що дозволяє реалізувати переваги усередині корпоративних зв'язків у вигляді трансферних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних й інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі;
 - 4) конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами, пов'язані з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), які не всім вдається перебороти до їх числа належать обмеження з боку органів державної влади у видачі патентів і ліцензій, квотування;

Детальна класифікація представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Класифікація конкурентних переваг

5) переваги, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають у результаті різного ступеня:

- організованості й відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах [2, с.38];
- розвитку дистриб'юторської мережі, у тому числі роздрібної, оптової, ф'ючерсної торгівлі;
- розвитку служб по наданню консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг;
- розвитку між фірмової кооперації;

6) технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин й устаткування, технологічними особливостями сировини й матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції;

7) конкурентні переваги, зумовлені гарною інформованістю, базуються на наявності великого банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку. Відсутність, недостатність або невірогідність інформації є серйозною перешкодою для ведення конкурентної боротьби;

8) конкурентні переваги, що ґрунтуються на географічних факторах, пов'язані з можливістю економічного подолання географічних меж ринків, а також вигідним географічним розташуванням підприємства;

9) конкурентні переваги, що ґрунтуються на демографічних факторах, формуються у результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку і їхнього позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на пропоновану продукцію, збільшення чисельності цільової групи населення, зміна його вікового складу, міграції населення, а також зміни освітнього й професійного рівня;

10) конкурентні переваги не правового характеру, що досягаються внаслідок:

- несумлінної конкуренції;
- несумлінного виконання представниками органів влади своїх обов'язків, бюрократизму, невиправданої тяганини з розглядом справ, хабарництва, корупції [2, с.39].

Друга класифікаційна ознака описує ініціатора, що визначає виникнення конкурентних переваг: фактори й суб'єкти. Цими факторами й суб'єктами є: кон'юнктура ринку, що може без участі підприємства висунути його на передові рубежі в конкурентній боротьбі; державна політика в сфері регулювання конкуренції, і зокрема такі її напрями, як зовнішньоторговельна, податкова, грошово-кредитна політика, політика в сфері інвестицій, контроль над заробітною платою і цінами, захист прав власності; діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства: технологічні новації, організація виробництва й управління, маркетингові стратегії (товарна політика, ціноутворення, розподіл продукції, стимулювання продаж, сервісне обслуговування), інтеграція учасників ринку, створення професійних, галузевих або торговельних асоціацій і об'єднань тощо [2, с.43].

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії і належати до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому, ґрунтуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими, середньостроковими й короткостроковими, стійкими й нестабільними, унікальними й імітованими. Така класифікація підходить і для виділення видів конкурентних переваг. Конкурентна перевага є наслідком підвищення конкурентоспроможності наступного рівня. Так, стійкі конкурентні переваги товару обумовлюють конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги підприємства підвищують конкурентоспроможність галузі, а остання, у свою чергу, підвищує рівень економіки в цілому [4, с.58].

Конкурентні переваги виникають через суперництво при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції. Суб'єкти ринку, взаємодія

яких спричиняє суперництво, а також відносини між ними утворюють конкурентне середовище підприємства.

У класичній моделі конкурентного середовища професора М. Портера значення й силу впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку й визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво й збут продукції й в остаточному підсумку прибутковість бізнесу (рис. 1.3).

Конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі й процесу її зміни. У будь-якій галузі економіки – суть конкуренції виражається п'ятьма силами:

- загрозою появи нових конкурентів;
- загрозою появи товарів або послуг-замінників;
- здатністю постачальників комплектуючих виробів торгуватися;
- здатністю покупців торгуватися;
- суперництвом уже наявних конкурентів між собою [5, с.87].

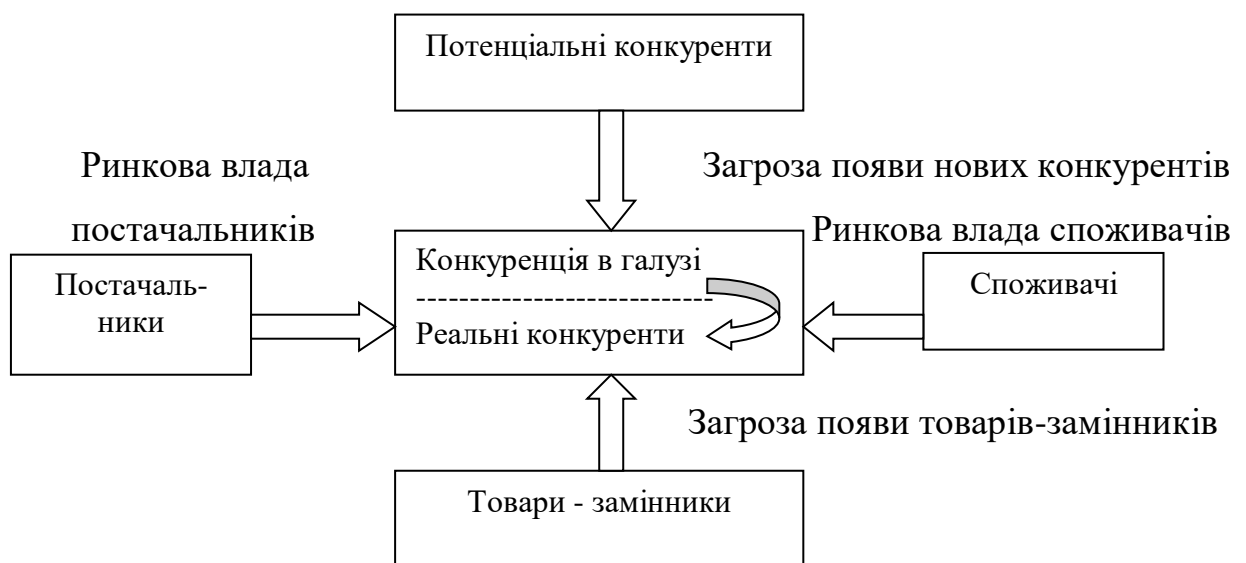


Рисунок 1.3 - П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі за М. Портером

Постачальники і покупці, намагаючись покористуватися, знижують прибуток фірми. Конкуренція усередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати

(витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР) або втрачати прибуток за рахунок зниження ціни. Наявність товарів-замінників зменшує попит й обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів дія факторів, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів з іншого – перешкодами для входу на ринок. Усі названі фактори створюють умови для динамічного розвитку конкуренції й „старіння” наявних конкурентних переваг[6, с.59].

Розробляючи конкурентну стратегію, підприємство прагне знайти й втілити спосіб вигідно й довгочасно конкурувати у своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує; тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної галузі промисловості, навичками й капіталом, яким володіє конкретне підприємство, може принести успіх.

Вибір конкурентної стратегії визначають два головних моменти. Перший – структура галузі, у якій діє підприємство. Суть конкуренції в різних галузях сильно відрізняється, і ймовірність довгострокового одержання прибутку в різних галузях неоднакова. Другий головний момент – це позиція, яку підприємство займає в межах галузі. Деякі позиції більше вигідні, ніж інші, поза залежністю від середньої прибутковості галузі.

Конкурентна перевага будь-якого типу дає більш високу продуктивність, ніж у конкурентів. Фірма з низькою собівартістю продукції проводить дану вартість із меншими витратами, ніж конкуренти; у фірми з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції вищий, ніж у конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага прямо пов'язана з формуванням національного доходу. Проте будь-яка діюча стратегія повинна приділяти увагу обом типам конкурентної переваги, хоча й строго дотримуючись одного з них. Фірма, що зосередилася на низьких витратах, повинна забезпечувати прийнятну якість і обслуговування [12, с.115].

Вид конкурентної переваги й сфери, в якій вона досягається, можна об'єднати в поняття типових стратегій, зображених на рисунку 1.4,

фундаментально відрізняється від колишніх концепцій того, як слід конкурувати й домагатися успіху в конкуренції.

В основі концепції типових стратегій лежить ідея, що кожна стратегія ґрунтується на конкурентній перевазі, й для того щоб домогтися її підприємство повинне вибрати свою позицію [10, с.219].

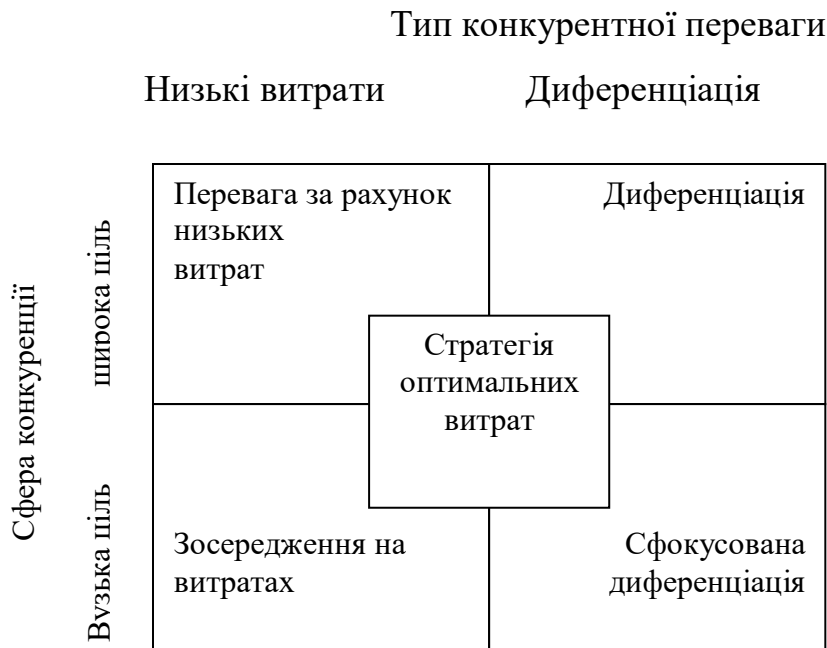


Рисунок 1.4 - Типові стратегії досягнення конкурентних переваг

Види діяльності при конкуренції в якій-небудь певній галузі можна розділити на категорії в ланцюжок цінності. Усі види діяльності, що входять у ланцюжок цінності, вносять свій вклад у споживчу вартість. Їх можна умовно розділити на дві категорії: первинна діяльність (постійне виробництво, збут, доставка й обслуговування товару) і вторинна (забезпечення компонентами виробництва: технологією, людськими ресурсами тощо, або забезпечення функцій інфраструктури в підтримку іншої діяльності), тобто підтримуюча діяльність (рисунок 1.5) [2, с.69].

Для кожного виду діяльності потрібні покупні „компоненти”, людські ресурси, поєднання тих або інших технологій, а в основі лежить інфраструктура підприємства, наприклад менеджмент і фінансова діяльність.

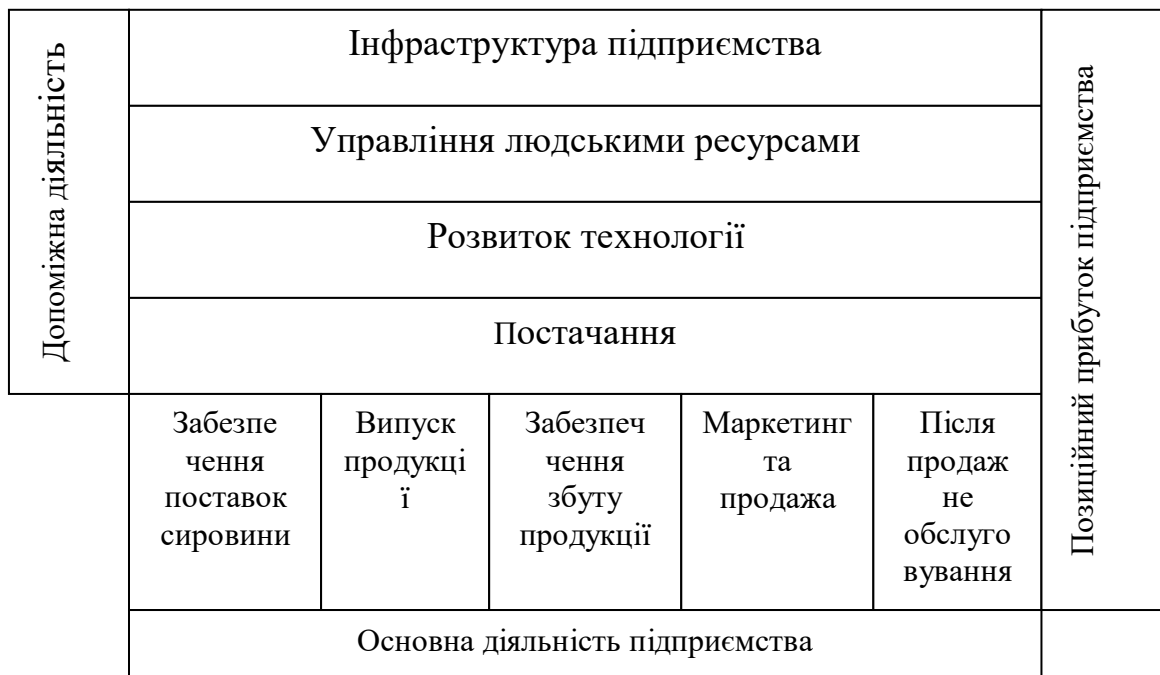


Рисунок 1.5 - Стандартний ланцюжок цінності підприємства

Ланцюжок цінності підприємства відбиває еволюцію його бізнесу та внутрішніх операцій, стратегію та методи її реалізації, економічні принципи діяльності. На кожній ланці підприємство може знаходити резерви для зниження своїх витрат. Докладніше проведемо дослідження кожної ланки:

- забезпечення поставок сировини. Дія, витрати та активи, пов'язані з закупівлею палива, енергії, сировини, компонентів, товарів та допоміжних матеріалів; прийом, зберігання матеріалів та товарів від постачальників; контроль; керування матеріально-технічними запасами;
- випуск продукції. Дія, витрати та активи, пов'язані з перетворюванням вхідних матеріалів у кінцевий продукт (виробництво, зборка, упаковка, експлуатація устаткування, утримання виробничих потужностей, контроль якості продукції, захист навколишнього середовища);
- забезпечення збуту продукції. Дія, витрати та активи, пов'язані з фізичною доставкою товару споживачам (складування готової

- продукції, упаковка, обробка замовлення, відвантаження, транспортування);
- маркетинг та продаж. Дії, витрати та активи, пов'язані з функціями торгового персоналу, рекламою та просуванням товару на ринок, маркетинговими дослідженнями та плануванням;
 - після продажне обслуговування. Дії, витрати та активи, пов'язані із забезпеченням допомоги споживачам в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні та ремонті [23, с.53].

Конкурентна перевага все більше визначається тим, наскільки чітко підприємство може організувати всю цю систему. Вищезгадані зв'язки не тільки з'єднують різні види діяльності підприємства, а й обумовлюють взаємну залежність підприємства, суміжників і каналів збуту [18,с.63].

Підприємство може домогтися конкурентної переваги, краще організовуючи ці зв'язки. Ланцюжок цінності дозволяє краще зрозуміти джерела виграшу в рівні витрат. Виграш у витратах визначається розмірами витрат у всій необхідній діяльності (порівняно з конкурентами) і може виникнути на будь-якому її етапі. Однак підприємства, що лідирують за рахунок зниження витрат, домагаються виграшу й шляхом розробки нових, більш дешевих товарів, застосування менш дорогого маркетингу, зниження витрат на обслуговування, тобто витягають виграш у витратах з усіх ланок ланцюжка цінності. Крім того, для одержання виграшу по витратах найчастіше потрібне ретельне „припасування” не тільки зв'язків з постачальниками й торгівельною мережею, а й усередині підприємства.

Ланцюжок цінності також допомагає зрозуміти резерви для диференціації. Підприємство створює особливу цінність для покупця (а в цьому й полягає зміст диференціації), якщо вона дає покупцеві таку економію або такі споживчі властивості, яку він не може одержати, купивши товар конкурента [47, с.124].

Підприємства домагаються конкурентної переваги, знаходячи нові способи конкуренції у своїй галузі й виходячи з ними на ринок, що можна

назвати – „нововведенням”. Нововведення в широкому змісті включає й поліпшення технології, і вдосконалення способів і методів ведення справ. Конкретне відновлення може виявитися в зміні товару або виробничого процесу, нових підходах до маркетингу, нових шляхах поширення товару й нових концепцій сфери конкуренції [3, с.128].

Найбільш типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу:

1. Нові технології.
2. Нові або змінені запити покупців.
3. Поява нового сегмента галузі.
4. Зміна вартості або наявності компонентів виробництва.
5. Зміна урядового регулювання [2, с.74].

Важливо швидко зреагувати на зміну структури галузі. Помітити нове і впровадити його. У процесі відновлення велику роль відіграє інформація: інформація, яку конкуренти не шукають; інформація, недоступна їм; інформація, доступна всім, але оброблена по-новому. Іноді її одержують, вкладаючи гроші в дослідження ринку або в НДДКР.

Наскільки довго підприємство зможе втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. Існує ціла ієрархія джерел конкурентної переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Переваги вищого порядку – патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, або тісні зв'язки з клієнтами, які зміцнюються тим, що змінювати постачальника клієнтові буде накладно – можна втримувати більш тривалий час [13, с.59].

Другий визначальний фактор утримання конкурентної переваги – кількість наявних у підприємства явних джерел конкурентної переваги. Якщо підприємство опирається тільки на яку-небудь одну перевагу (скажімо, менш дорогу конструкцію або доступ до дешевої сировини), конкуренти

постараються позбавити її цієї переваги або знайти спосіб обійти її, вигравши на чому-небудь іншому.

Третя й найважливіша причина збереження конкурентної переваги – постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності. Якщо хочеш зберегти перевагу, не можна стояти на місці: підприємство повинно створювати нові переваги, щонайменше, з такою самою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні [6, с.61].

Головне завдання – невпинно поліпшувати показники підприємства, щоб підсилити наявні переваги, наприклад, більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організувати більш гнучке обслуговування клієнтів.

Технологія формування конкурентних переваг являє собою комплекс маркетингових процедур і способів їхнього виконання, призначених для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі [2, с.76]

Принциповими особливостями цих технологій є:

- систематичний характер виконання, зумовлений динамічністю конкурентного середовища й необхідністю її постійного моніторингу;
- висока відповідальність при їхньому розробленні й виконанні, зумовлена сильним впливом розроблювальних рішень на найважливіші економічні показники;
- інерційність прояву наслідків підготовлюваних рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;
- складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багатofункціональність та необхідності координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;
- інтерактивність, що пояснюється наявністю великої кількості не формалізованих процедур і необхідністю введення окремих корективів внаслідок змін кон'юнктури;

- необхідність потужної інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;
- багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

Результат реалізації цих технологій – широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно, принаймні, у трьох просторах: товарному, регіональному, функціональному. Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану й тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема [8, с.85].

1.4 Якість як фактор конкурентоспроможності

В даний час якість має на увазі орієнтацію на споживача, що являє собою „арбітра” продукції. У зв'язку з цим якість повинна бути співвіднесена з нестатками споживача і його чекань. Якість повинна бути оцінена споживачем. З цього випливає, що якість являє собою відносне поняття, що у більшому ступені визначається конкуренцією на ринку. Якість продукції – може згодом значно погіршуватися, якщо конкуренти випустять на ринок альтернативну продукцію з кращими характеристиками [7, с.47].

Якість прирівнюється до задоволеності споживача, що щонайкраще представлена поняттям «цінність за гроші» у вигляді

$$Q=C_s=V/C, \quad (1.1)$$

де Q – якість;

C_s – задоволеність споживача;

V – цінність продукції з погляду споживача;

z – вартість або витрати, що поніс споживач [8, с.163].

Споживач купує продукцію для того, щоб задовольнити свої специфічні потреби, вирішити свої проблеми. Перед тим як купити продукцію, споживач робить глобальну оцінку, ґрунтуючись на наступних складових [7, с.48]:

- цінність, що призначає споживач продукції виходячи з її здатності задовольнити свої потреби і вирішити його проблеми;
- вартість, що повинна заплатити споживач, купуючи і використовуючи продукцію (ціна, експлуатаційні витрати і витрати внаслідок несправностей).

Споживач порівнює альтернативні пропозиції, вимірюючи в кожному з них відношення цінності V до вартості Z – еквівалент його задоволеності, і отже, компанії, що конкурують на ринку, повинні працювати над тим, щоб по можливості збільшити це відношення [10, с.49].

Ринок, на якому попит перевищує пропозицію, характеризується такими умовами:

- потреба покупців істотно більше, ніж кількість доступної продукції;
- споживач може лише купити продукцію (йому не з чого вибирати);
- постачальник ставить перед собою задачу збільшення продуктивності й одержання найбільшого прибутку.

Конкурентна боротьба між підприємствами в такій ситуації ведеться за рахунок зниження ціни на продукцію при незмінному рівні виконання практично постійної цінності [9, с.94].

На ринку, де пропозиція перевищує попит, споживач очікує найкращого виконання незалежно від вартості пропозиції. Тут підприємства конкурують за рахунок збільшення цінності продукції, підвищуючи відповідно її ціну. У такій ситуації якість продукції для споживача означає ступінь виконання, ступінь ефективності функціонування, і, отже, ціна такої продукції зростає відповідно до поліпшення її характеристик.

Жорсткість конкуренції змушує компанії працювати так, щоб найбільшою мірою збільшити відношення V/C , підвищуючи цінність

продукції V і знижуючи при цьому її вартість C . Така стратегія припускає, що підприємство повинне досягти:

- 1) максимальної ефективності своїх пропозицій з погляду цінності споживача;
- 2) найбільшого коефіцієнта корисної дії фірми шляхом мінімізації собівартості і зменшення вартості для споживача.

Результати діяльності підприємства і його положення на ринку з погляду конкурентноздатності залежить від двох фундаментальних складових:

- якість мети: аналіз і розуміння потреби споживача, визначення цілей якості як максимальної цінності для споживача;
- якість виконання: зниження дефектності продукції [22, с.81].

Задоволеності споживача можна досягти тільки в тому випадку, якщо «робити потрібні речі правильно», тобто за допомогою точного визначення потрібної продукції (робити потрібні речі – якість мети) і за допомогою точного здійснення проекту (робити речі правильно – якість виконання). Тільки при цьому підприємство очікує успіх у конкурентній боротьбі з іншими підприємствами [7, с.50].

1.5 Методи аналізу конкурентних переваг

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методи, детальну класифікацію яких наведено у додатку А та схематично на рисунку 1.6 [6, с.56].

Всі існуючі методи визначення конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати в такі шість груп:

- 1) освоєні на аналізі порівняльних переваг;
- 2) ті що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- 3) побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) засновані на теорії якості товару;
- 5) матричні методи оцінки конкурентоспроможності;

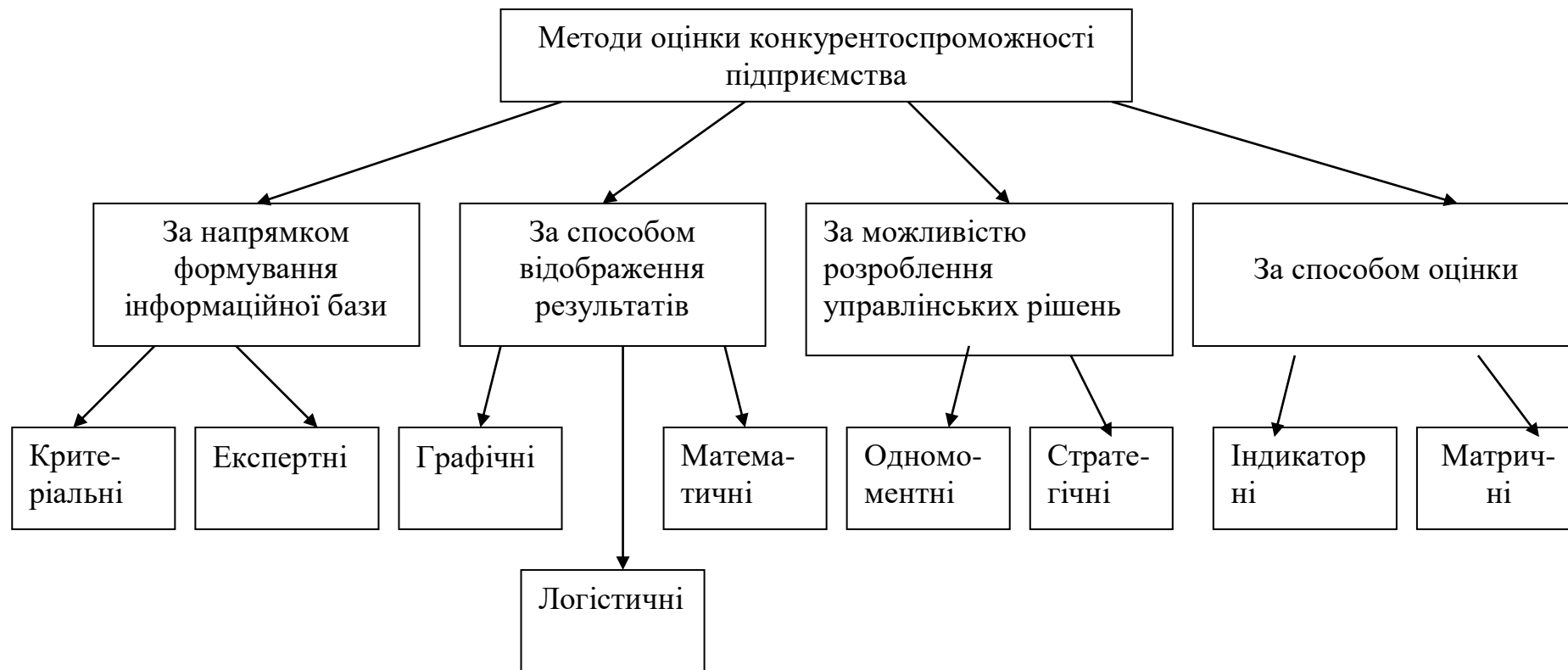


Рисунок 1.6 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

б) інтегральний метод.

Загальним і достатньо серйозним недоліком усіх перерахованих методів оцінки конкурентоспроможності, за винятком матричних, є статичність оцінки конкурентних позицій конкретного підприємства порівняно з іншими суб'єктами господарської діяльності. Одержаний результат може бути віднесено тільки до моменту дослідження і залишається справедливим лише протягом короткого періоду часу [8, с.77].

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки.

Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими.

Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки.

Графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах).

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників.

Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логістичних припущеннях.

За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки.

Одномоментні методи – це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу [12, с.154].

Стратегічні методи уможлиблюють не тільки оцінку стану конкурентоспроможності підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення стану підприємства.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів об'єкта [2, с.216].

Матричні методи. В основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

З-поміж різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства найцікавішими для дослідження є прикладні моделі, які поєднують кілька класифікаційних ознак. Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за економічними і соціальними стандартами було запропоновано російськими дослідниками у 1992 році. Він дає можливість інтегрально оцінити конкурентоспроможність підприємства з економічного й соціального боку, що є дуже суттєвим на даному етапі розвитку економічних систем.

Метод експертних оцінок використовується за недостатнього інформаційного забезпечення. Експерти (компетентні спеціалісти, які добре знають проблему) оцінюють конкурентоспроможність підприємства з позиції управління підприємством, виробництва, маркетингу, кадрів, продукту, фінансів [27, с.162].

Метод набору конкурентоспроможних елементів забезпечує поетапне дослідження конкурентоспроможності підприємства, починаючи з порівняльної оцінки найвагоміших складових: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність системи управління, конкурентоспроможність техніко-технологічної бази [29, с.195].

Для порівняння переваг та недоліків методів оцінки конкурентоспроможності підприємства проведемо аналіз по чотирьом критеріям: наявність інформації, тобто можливості одержання інформації для проведення оцінки конкурентоспроможності та її об'єм; точність результату, доступність використання - наскільки доступне використання методу; сприйняття результату - наскільки наглядний та зрозумілий результат проведеної оцінки конкурентоспроможності об'єкту. Оцінку проводимо по 5-ти бальній шкалі:

„5” – високий бал;

„4” – середній бал;

„3” – задовільний бал;

„2” – незадовільний бал;

„1” – дуже незадовільний бал.

Результати порівняльного аналізу зведені у таблиці 1.1.

На основі одержаних даних зведених у таблицю 1.1 можна побачити рівень оцінки розглянутих методів досить високий. За наявністю інформації виграють три методи SWOT- аналіз, LOTS- аналіз та метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. За точністю отриманих результатів найбільша оцінка у метода, заснованого на теорії ефективної конкуренції.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Параметри оцінювання методи оцінки	Наявність інформації	Точність результату	Доступність використання	Сприйняття результату	Середній бал
1	2	3	4	5	6
SWOT- аналіз	4	3	4	4	3,75
GAP- аналіз	3	3	3	2	2,75
LOTS- аналіз	4	4	3	3	3,5
PIMS- аналіз	3	4	3	3	3,25
Модель аналізу Мак-Кінсі 7S;	2	3	4	3	3,0
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	4	5	4	3	4,0

Але цей метод отримує низьку оцінку за сприйняття інформації, тобто такий графічний метод як SWOT- аналіз більш наглядно дає змогу побачити результативність аналізу.

Розглянемо більш детально методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які широко використовуються на практиці: при розробленні стратегічних планів багато підприємств застосовує SWOT- аналіз [2, с.87].

Схематично застосування SWOT-аналізу представлено на рисунку 1.7.

Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

- а) прийняття зусиль для перетворення слабкостей у силу, а погроз – у можливості;
- б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

SWOT-аналіз можна розбити на ряд етапів [21, с.58]. Далі ми розглянемо докладніше кожен з етапів аналізу.

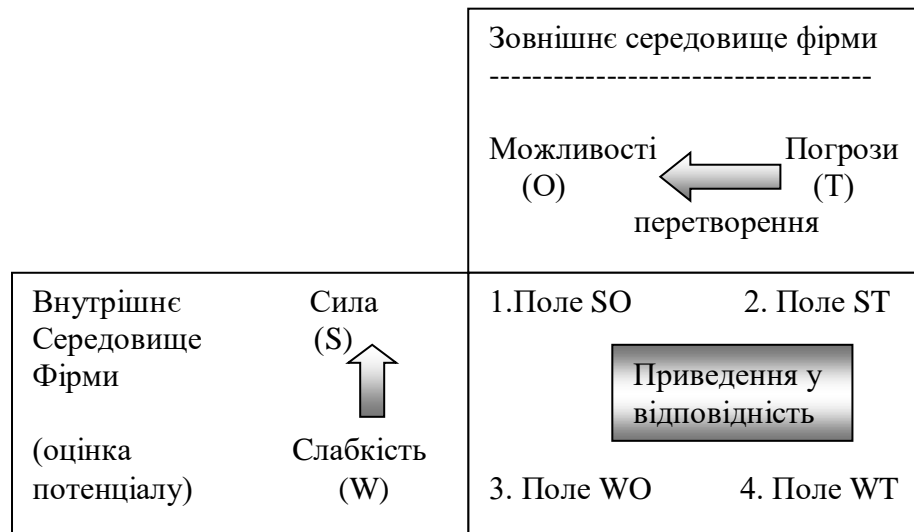


Рисунок 1.7 - Схема застосування SWOT-аналізу

На першому етапі SWOT-аналізу глибоко вивчаються конкурентні переваги фірми в таких сферах:

- патентоспроможність товарів, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;
- кваліфікація кадрів;
- вартість ресурсів, які застосовує фірма;
- вік основних виробничих фондів;
- географічне розташування фірми;
- інфраструктура;
- система менеджменту;
- сила конкуренції на „вході” й „виході” системи менеджменту фірми.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні – конкретні показники.

Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогноуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами [2, с.96].

На третьому етапі SWOT- аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі й своєчасному запобіганню збитків від них.

На четвертому етапі вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

На останньому, п'ятому, етапі SWOT-аналізу погоджується сила з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

Метод аналізу GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог [12, с.82].

Кроки аналізу:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- 3) установлення розриву між цілями і прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;

- 7) узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- 9) уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств, так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю [2, с.78].

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка методу LOTS, що шведською мовою означає „лоцман”. Філософія LOTS виходить із того, що підприємство повинне прагнути й уміти пристосовувати свої дії до вимог покупців [12, с.68].

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії підприємства в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства.

Обслуговування включає 9 етапів і стосується:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Під час обговорення цих проблем можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є

вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом [7, с.88].

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії „General Electric”. PIMS являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю можна виявити 67% факторів успіху компанії. Вирішальні фактори прибутковості для будь-якої галузі відповідно до моделі PIMS представлені на рисунку 1.8.

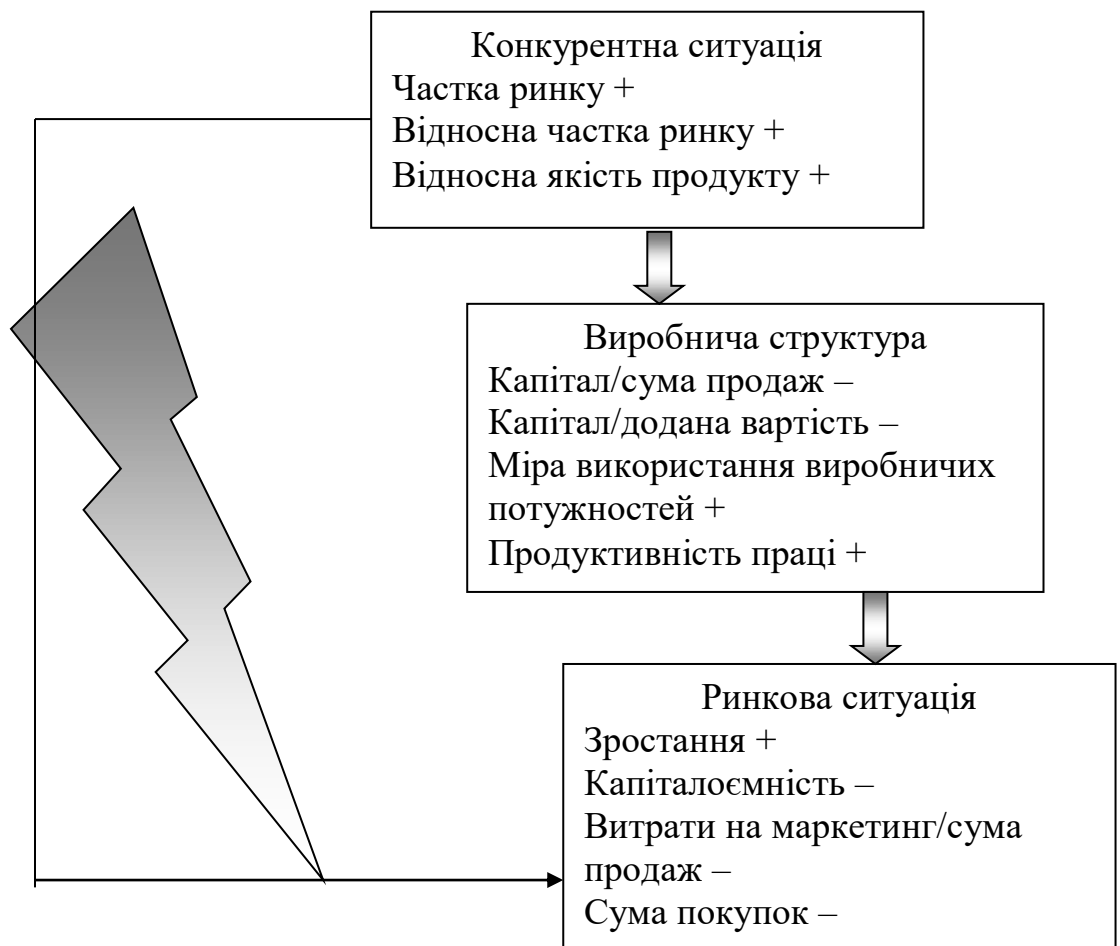


Рисунок 1.8 - Вирішальні фактори прибутковості

На схемі знак „+” означає сприятливий ефект на прибутковість, а знак „-”, означає несприятливий ефект. Фактори проранжировані. Ці фактори

поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація.

Найбільший вплив на норму прибутку, в порядку убутання мають:

- капіталоемність;
- відносна якість продукту;
- відносна частка компанії на ринку;
- продуктивність праці [2, с.79].

Велика перевага моделі PIMS полягає в тому, що її автори намагаються виміряти відносну якість продукту, тому що вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів. У цій моделі робиться спроба оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб [19, с.67].

Модель аналізу „Мак-Кінзі” включає сім факторів, сім слів, що починаються в англійській мові буквою „S” (strategu – стратегія, skill – навички, shared values – загально визнані цінності, structure – структура, systems – системи, staff – кадри, style – стиль) [6, с.84].

Черговість зміни складових показана на рисунку 1.9.

Стратегічне положення фірми рекомендується оцінювати за такими показниками:

- відносний розмір;
- зростання;
- частка ринку;
- позиція;
- порівняльна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- образ (реальність, сприймана ззовні);
- керівництво й люди [8, с.79].

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками:

- абсолютний розмір;
- зростання ринку;

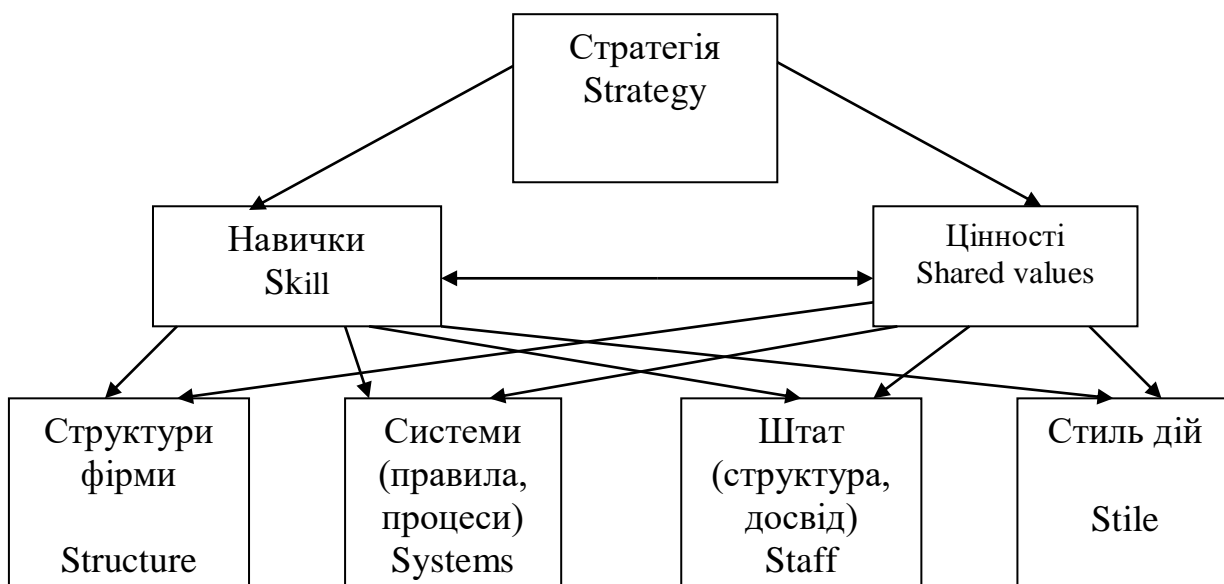


Рисунок 1.9 - Фактори, що впливають на розвиток фірми за моделлю „Мак-Кінзі”

- широта ринку;
- ціноутворення;
- структура конкуренції;
- галузева норма прибутку;
- соціальна роль;
- вплив на навколишнє середовище;
- юридичні обмеження [18, с.119].

Після аналізу перерахованих показників будується матриця – стратегічне положення/привабливість ринку й визначається стратегія фірми (рисунку 1.10).

На думку французького дослідника проблем реалізації маркетингової стратегії Ж.-Ж. Ламбена, конкурентна перевага може бути зовнішньою, якщо заснована на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності.

Отже, зовнішня конкурентна перевага збільшує ринкову силу підприємства в тому розумінні, що вона може змусити ринк прийняти ціну

продаж вищу, ніж у пріоритетного конкурента, що не забезпечує відповідної відмітної якості [2, с.142].

		Стратегічний стан фірми		
		добрий	середній	поганий
Привабливість ринку	висока	Інвестувати (зростати)	Зростати із займаним сегментом	Володарювати/ відкласти
	середня	Захищатися/ відкласти інвестиції	Заробляти/ захищатися	Зняти урожай/ захищатися
	низька	Заробляти/ захищатися	Заробляти/ відмовляти ся	Зняти урожай/ відмовлятися

Рисунок 1.10 – Матриця „Стратегічне положення/привабливість ринку” компанії „Мак-Кінзі”

Стратегія, що впливає із зовнішньої конкурентної переваги, - це стратегія диференціації, що опирається на маркетингове ноу-хау підприємства, його перевага у виявленні й задоволенні покупців, незадоволених існуючими товарами.

Конкурентна перевага є „внутрішньою”, якщо вона базується на перевазі підприємства відносно витрат виробництва, менеджменту підприємства або товару, що створює цінність для виробника, що дозволяє домогтися меншої собівартості, ніж у конкурента [13, с.97].

Внутрішня конкурентна перевага – це наслідок вищої „продуктивності”, яка забезпечує підприємству більшу рентабельність і більшу стабільність до зниження ціни продажів, що нав’язуються ринком або конкуренцією.

Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі, - це стратегія домінування по витратах, що базується головним чином на організаційному й виробничому ноу-хау підприємства.

На рисунку 1.11 представлені види стратегій і конкурентної переваги, адаптовані на основі осей Ц-Ц і С-С Ламбена.

Головне – щоб стратегія підприємства перебувала правіше (нижче) від межі беззбитковості. Розглянемо значення точок, показаних на рисунку 1.11 у точці „1” собівартість товару підприємства на 20% нижча від собівартості товару конкурента, ціна нижча (виходить, і якість нижча, оскільки ціна в умовах конкуренції визначається ринком) на 10%. Виходить, прибуток підприємства по даному товару порівняно з конкурентом зростає на 10% .

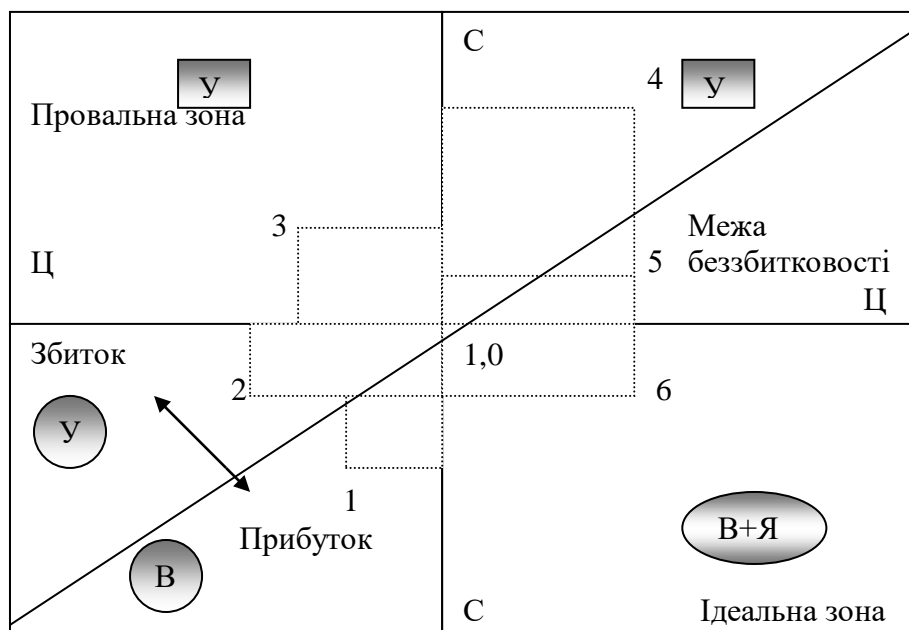


Рисунок 1.11 - Види конкурентної переваги й стратегій:

С - співвідношення собівартості аналізованого зразка товару й пріоритетного конкурента;

Ц – співвідношення ціни аналізованого зразка товару й пріоритетного конкурента;

1,0 – точка, що відповідає собівартості й ціні товару пріоритетного конкурента;

В – зона стратегії по витратах;

К – зона стратегії по якості;

В+Я – зона стратегії по витратах і якості;

У – зона збиткової стратегії.

У точці „2” собівартість товару підприємства нижча від собівартості конкурента на 10% , а ціна – на 30%; виходить, прибуток підприємства порівняно з прибутком конкурента буде менший на 20% (30-10), підприємство несе збиток.

У точці „3” собівартість товару підприємства вища на 20%, а ціна нижча на 20%. Якщо прийняти, що ціна пропорційна якості, то товар у точці „3” збитковий і за витратами і за якістю.

У точці „5” ціна (якість) вища на 20%, а собівартість – на 10% виходить, додатковий прибуток фірми порівняно з конкурентом становитиме 10%.

В ідеальній зоні, точці „6”, підприємство реалізує стратегії і за витратами (на 10% нижче) і за якістю (на 20% вище) [11, с.346].

Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є такі підприємства, де щонайкраще організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [13, с.58].

У першу групу об'єднані показники, що характеризують ефективність керування виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація роботи на виробництві.

В іншу групу об'єднані показники, що відображають ефективність керування оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх

джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

До третьої групи належать показники, що дозволяють одержати представлення про ефективність керування збутом і просуванням товару на ринку за допомогою реклами і стимулювання [6, с.113].

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару і його ціна. Необхідні для розрахунку критерії та показники наведені в таблиці 1.2.

У зв'язку з тим, що кожен з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККО), експертним шляхом розраховуються коефіцієнти вагомості кожного критерію і показника [12, с.126].

Таблиця 1.2 - Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії і показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (У)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$У = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$Ф = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (Рт)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$Рт = \text{Прибуток від реалізації } 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Відносний показник продуктивності роботи (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва і використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньосписочна чисельність робітників}$
2. Фінансове становище підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і визначає імовірність банкрутства	КП = Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	КЛ = Грошові кошти і швидко реалізаційні цінні папери / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (ДО)	Аналізує ефективність використання оборотних коштів. Дорівнює часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва й обороту	ДО = Виторг від реалізації / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту і просування товару (ЕС)		
3.1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність установа ціни	РП = Прибуток від реалізації 100% / Обсяг продажів
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	КЗ = Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажів
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	КМ = Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	КР = Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентноздатність товару (КТ)		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреба відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки

Наприклад, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККО = 0,24EP + 0,25FP + 0,19EC + 0,32KT, \quad (1.2)$$

де ККО - коефіцієнт конкурентноздатності організації;

ЕП - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП - значення критерію фінансового становища організації;

ЕС - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ - значення критерію конкурентноздатності товару.

Усі зазначені критерії відповідно можуть бути розраховані в такий спосіб:

$$ЕП = 0,21В + 0,29Ф + 0,3РТ + 0,2ПП, \quad (1.3)$$

де В - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф - відносний показник фондівіддачі;

РТ - відносний показник рентабельності товару;

ПП - відносний показник продуктивності роботи.

$$ФП = 0,25КА + 0,3КП + 0,11КЛ + 0,34КО, \quad (1.4)$$

де КА - відносний показник автономії організації;

КП - відносний показник платоспроможності організації;

КЛ - відносний показник ліквідності організації;

КО - відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$ЕС = 0,39РП + 0,12КЗ + 0,18КМ + 0,31КР, \quad (1.5)$$

де РП - відносний показник рентабельності продажів;

КЗ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

КМ - відносний показник завантаження виробничих потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Взагалі алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три послідовні етапи [13, с.157].

Перший етап.. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства на основі даних таблиці 1.2, і переведення показників 1.1- 3.4 у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники можуть виступати:

- середньо галузеві показники;
- показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- показники підприємства, що оцінюється за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини, використовується 15-ти бальна шкала. При цьому значення "5 балів" надається показникові, що гірше базового; "10 балів" - на рівні базового; "15 балів" - значення показника більше базового.

Другий етап. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, приведеними вище.

Третій етап. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює усі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й ефективно одержати картину стану підприємства на галузевому ринку. Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства. Дає можливість отримання точного кількісного результату проведеного аналізу. Для оцінки конкурентоспроможності проводиться зіставлення групових показників з відповідними середньо галузевими показниками. Але в його основі закладено експертну оцінку показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може бути абсолютно достовірною [8,с.134].

1.6 Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства

Конкурентоспроможність підприємства може бути розглянута як рівень ефективності використання господарюючим суб'єктом економічних ресурсів відносно їх використання конкурентами [27, с.38].

Технологія формування конкурентних переваг являє собою комплекс маркетингових процедур і способів їхнього виконання, призначених для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Принциповими особливостями цих технологій є:

- систематичний характер виконання, зумовлений динамічністю конкурентного середовища й необхідністю її постійного моніторингу;
- висока відповідальність при їхньому розробленні й використанні, зумовлена сильним впливом розроблювальних рішень на найважливіші економічні показники;
- інерційність прояву наслідків підготовлюваних рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;
- складність організаційної підтримки реалізації технології через їх багатofункціональність та необхідності координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;
- інтерактивність, що пояснюється наявністю великої кількості не формалізованих процедур і необхідністю введення окремих корективів внаслідок змін кон'юнктури;
- необхідність потужної інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;
- багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища [29, с.67].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку або сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей підприємства. У рамках стратегічного аналізу положення підприємства на ринку питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з визначенням стратегічних аспектів, чинності конкурентоспроможної позиції підприємства, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства за витратами. В умовах спаду виробництва проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства стає особливо актуальною [26, с.86].

У результаті оцінки конкурентоспроможності можливі наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності:

- зміна состава, структури матеріалів, що використовуються (сировини, полу фабрикатів), комплектуючих виробів або конструкції продукції;
- зміна черги проектування продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, зберігання, упаковки, транспортування, монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню та ремонту, цін на запасні частини;
- зміна структури та розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції [30, с.91].

На рисунку 1.12 представлені основні напрямки підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Усі напрями створюють відповідні конкурентні переваги, використовуючи які підприємство досягає підвищення свого конкурентоспроможного стану.

Можливі наступні напрями підвищення конкурентоспроможності:

- зниження собівартості продукції;
- диференціація продукції;
- сегментування ринку;
- упровадження нововведень;

- оперативне реагування на потреби ринку.

Стратегія підвищення якості товару є важливою складовою частиною стратегії підприємства. Об'єктами прогнозування є показники якості товару, які уступають аналогічним показникам товарів конкурентів.

Після проведення дослідження становища підприємства можна використовувати показники при розробленні економічної стратегії підприємства, його технічної, асортиментної політики:

- застосування сучасних методів дослідження й розробок (ФСА, програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта.



Рисунок 1.12 - Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства

- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [31, с.106].

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;
- вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту [31, с.167].

Отже конкурентоспроможність продукції, без сумніву, є головною складовою конкурентоспроможності підприємства, але не треба забувати, що до її складу входять такі важливі елементи, як виробничий, фінансовий, управлінський тощо потенціали, конкурентоспроможність яких треба враховувати, визначаючи остаточний рівень конкурентоспроможності.

У сучасній економіці традиційні ресурси діють тільки за умови ефективного використання нематеріальних ресурсів, головною рушійною силою яких є знання підприємств. Збільшуваний інтерес до прогресу та визнання людського чинника як ключової складової конкурентоспроможності робить інвестиції у створення, розвиток і підтримку й обробку знань домінантними при формуванні конкурентних переваг [24, с.10].

Висновки до 1 розділу

У національній економіці відбувається становлення конкурентного середовища, що вимагає принципово нових підходів до формування стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності підприємства. Конкурентна стратегія підприємства є однією з найважливіших складових стратегічного управління підприємством, що характеризує можливість його адаптації до умов ринкового середовища для успішного функціонування в конкурентному оточенні. Вивчення конкурентного середовища, діяльності конкуруючих підприємств має дуже велике значення.

Проведене дослідження теоретичних аспектів конкуренції, конкурентоспроможності дозволяє сформулювати такі результати:

1. Конкуренцію, як економічну категорію можна визначити як боротьбу, суперництво між виробниками за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товару, а також залучення споживачів і задоволення їх потреб.
2. Конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства зі створення конкурентних переваг і збереження їх протягом тривалого періоду часу.
3. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічних, технічних, організаційних сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками.
4. На сучасному етапі розвитку підприємств особливий інтерес для оцінки конкурентоспроможності представляє метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.
5. Проведений порівняльний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволив обрати найбільш придатний метод для проведення оцінки конкурентоспроможності об'єкта дослідження нашої роботи – ПАТ „ЗСПЗ”.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості підприємства й заходи, які необхідно почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг.

У рамках стратегічного аналізу положення підприємства на ринку питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з визначенням стратегічних аспектів, чинності конкурентоспроможної позиції підприємства, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства за витратами. В умовах спаду виробництва проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства стає особливо актуальною.

При обґрунтуванні і аналізі усіх показників економічної ефективності беруть до уваги усі шляхи підвищення конкурентоспроможності виробництва по основним напрямкам розвитку та вдосконалення виробництва.

Найважливішими шляхами підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

- прискорення науково-технічного прогресу, підвищення технічного рівня виробництва, підвищення якості продукції, освоєння нових видів продукції на основі інновацій;
- вдосконалення розвитку диверсифікації, спеціалізації та кооперування виробництва, вдосконалення організації виробництва та праці на підприємстві;
- економія робочого часу, широке освоєння прогресивних технологій, автоматизація та механізація виробництва;
- підвищення професійного рівня робітників, покращення умов праці, вдосконалення системи мотивації до праці.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ „ЗАПОРІЗЬКИЙ СТАЛЕПРОКАТНИЙ ЗАВОД”

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ „ЗСПЗ”

Публічне акціонерне товариство «Запорізький сталепрокатний завод» (раніше «Запорізький метизний завод») є одним з найстарших підприємств міста, день народження якого вважається 23 травня 1916 року. Це сучасне підприємство з високим рівнем технології, механізації та автоматизації виробництва. ПАТ "Запорізький сталепрокатний завод" являє собою велике підприємство метизної галузі чорної металургії з розвитом соціальною інфраструктурою [14, с.15].

Географічне розташування є досить сприятливим для виробничої діяльності, забезпечуючи близькість основних постачальників сировини (Криворізький, Макіївський комбінати, "Запоріжсталь") по постачанню катанки і штрипса, джерел електроенергії, наявності залізничного транспорту. Загальна земельна площа, що займає завод 35,86 га, виробнича площа – 31,5 тис. м². Загальна чисельність працюючих на ПАТ "ЗСПЗ" у 2020 році складала 1931 чоловік.

Публічне акціонерне товариство створене на підставі розпорядження кабінету Міністрів України від 02.03.94 р. № 152-р і наказу Міністерства фонду Держмайна України від 11.03.94 р. № 14ПТ "Про ствердження плану приватизації і перетворення Запорізького сталепрокатного заводу у публічне акціонерне товариство" [25, с.46].

Завод спеціалізується на випуску металовиробів - дроту сталевий різного призначення, дроту оцинкованого, сітки тканих і плетеної, проводів сталевих і сталевих алюмінієвих, цвяхів, електрозварних труб, сталевий емальованого посуду, товарів народного споживання.

Згідно „Переліку підприємств, що займають монополістичне становище на ринку” [14,с.21], Запорізький сталепрокатний завод вважається

монополістом у виробництві неізолюваних алюмінієвих проводів для повітряних ліній електропередач. У 2020 році виготовлено проводів АС та А (з додаванням міді) 851,7 т на суму 4197 тис. грн. (у оптових цінах на 01.01.2021р.), що складає 80,3 % від випуску даної продукції на Україні.

Відносини заводу з іншими організаціями в плані постачання різних матеріалів і збуту продукції чисто комерційні, засновані на передплаті і взаємозалікових операціях. Виробництво продукції має замкнутий цикл, без участі суміжних підприємств і посередників.

Тривалість технологічного циклу порівняно коротка і коливається від 2,8 до 28 годин, що істотно впливає на зниження потреби в оборотних коштах. Сутність виробництва в серійності, що дозволяє задовольняти потреби споживачів у великих обсягах за короткі терміни[20, с.44].

Формування планів виробництва виконується виходячи з портфеля замовлень споживачів із забезпеченням їх передплатою чи взаємозаліком постачань сировини за відвантажену продукцію.

Публічне акціонерне товариство „Запорізький сталепрокатний завод” успішно здійснює свою виробничо-господарську діяльність і реалізує продукцію власного виготовлення не тільки на внутрішньому ринку України, але і веде активну зовнішньоекономічну політику. Існуючий ринок збуту продукції заводу поширюється в основному на території України (61,8%), Росії (30,2%) і Білорусії (6,75%) а також продукція з торговельною маркою сталепрокатного заводу поставляється в країни Європи, Азії, Африки

Виробничо-технологічний процес заводу, що характеризується високим ступенем механізації, автоматизації і безвідходності, варто віднести до велико серійного типу виробництва, тому що річна виробнича потужність підприємства, розрахована відповідно до пропускної здатності ведучих груп устаткування основних цехів, складає [26, с.51]:

- 328,6 тис. т дроту низько вуглецевого і сталюого;
- 70,7 тис. т дроту оцинкованого;
- 48,8 тис. т цвяхів сталевих;

- 20 тис. т проводів алюмінієвих;
- 10 тис. т емальованого посуду.

Структура керування публічним акціонерним товариством „Запорізький сталепрокатний завод” розроблена і затверджена відповідно до Уставу і являє собою упорядковану сукупність і співвідпорядкованість взаємозалежних управлінських ланок і ступенів керування, що забезпечують складне функціонування підприємства як єдиної виробничо-господарської системи [25, с.38].

Організаційна структура керування Запорізького сталепрокатного заводу наглядно представлена у вигляді схеми на рисунку 1.1 і по основним характеристикам може бути віднесена до лінійно-штабного типу. Лінійно-штабна структура керування передбачає поєднання принципів лінійного та функціонального керування нижче розташованими рівнями, забезпечуючи компетентність керування в умовах глибокої спеціалізації та диференціації функцій [12, с.63].

Запорізький сталепрокатний завод складається з 6 основних цехів, трубного виробництва і 5 додаткових цехів. Виробничі цехи розміщені в корпусах. Загальні дані представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Розміщення виробничих цехів по корпусах

Корпус №	Площа кв. м	Цех	Продукція, що виготовляється
1	2	3	4
1.	23228	Цех емальованого посуду (ЦЕП)	Посуд сталевий емальований
2.	25946	Сталедротувальний цех (СПЦ)	Дріт сталевий
3.	5173	Ділянка приймання вантажів, СПЦ і сітковий цех.	Дріт, сітка сталеві
4.	11470	ОРИЦ, сітковий цех, ділянка ПСП-3, СПЦ.	Дріт, сітка сталеві, послуги ОРИЦ.
5.	14569	Гвоздильний цех, ОРИЦ, ділянка №3 СПЦ ТНП.	Дріт, цвяхи, товари народного споживання, послуги ОРИЦ.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
6.	12932	Цех металопокриттів	Дріт оцинкований, провода сталїні, алюмінієві
7.	1380	Гвоздильний	Тара для цвяхів
8.	5200	Цех біметалічних проводів	
9.	1677	Будівельна ділянка	Послуги ремонтно-будівельної ділянки
10.	57910	Енергоцех	Послуги енергоцеха
11.	851	Транспортний цех	Авто послуги
12.	113	Транспортний цех	Послуги залізничної ділянки
13.	2367	Трубне виробництво	Труби зварені

П'ять основних цехів знаходяться в єдиному технологічному циклі - виготовлення металовиробів зі сталїної катанки; трубне виробництво і цех емальованого посуду зв'язані з заводом єдиною системою керівництва й інфраструктури. Комплекс додаткових цехів обслуговує основні цехи по ремонту устаткування, обслуговування транспортом, виготовлення інструмента і запчастин, надає послуги населенню [26, с.36].

Технологія виробництва у кожному цеху має свою специфіку. У сталедротівому цеху виготовляється дріт низько вуглецевий і сталїний шляхом холодної обробки металу тиском, тобто східчаста перетяжка на волочильних станах з наступним зниженням діаметра. Виробничі потужності складають 328,6 тис. т.

У цеху металопокриттів виготовляється:

- дріт оцинкований шляхом гарячого цинкування з випалом або без нього (виробничі потужності 70,7 тис. т);
- проводи сталїні виготовлені шляхом сплетення сталїного, оцинкованого дроту на канатних машинах (виробничі потужності 6 тис. т);
- проводи алюмінієві виготовлені шляхом сплетення алюмінієвого

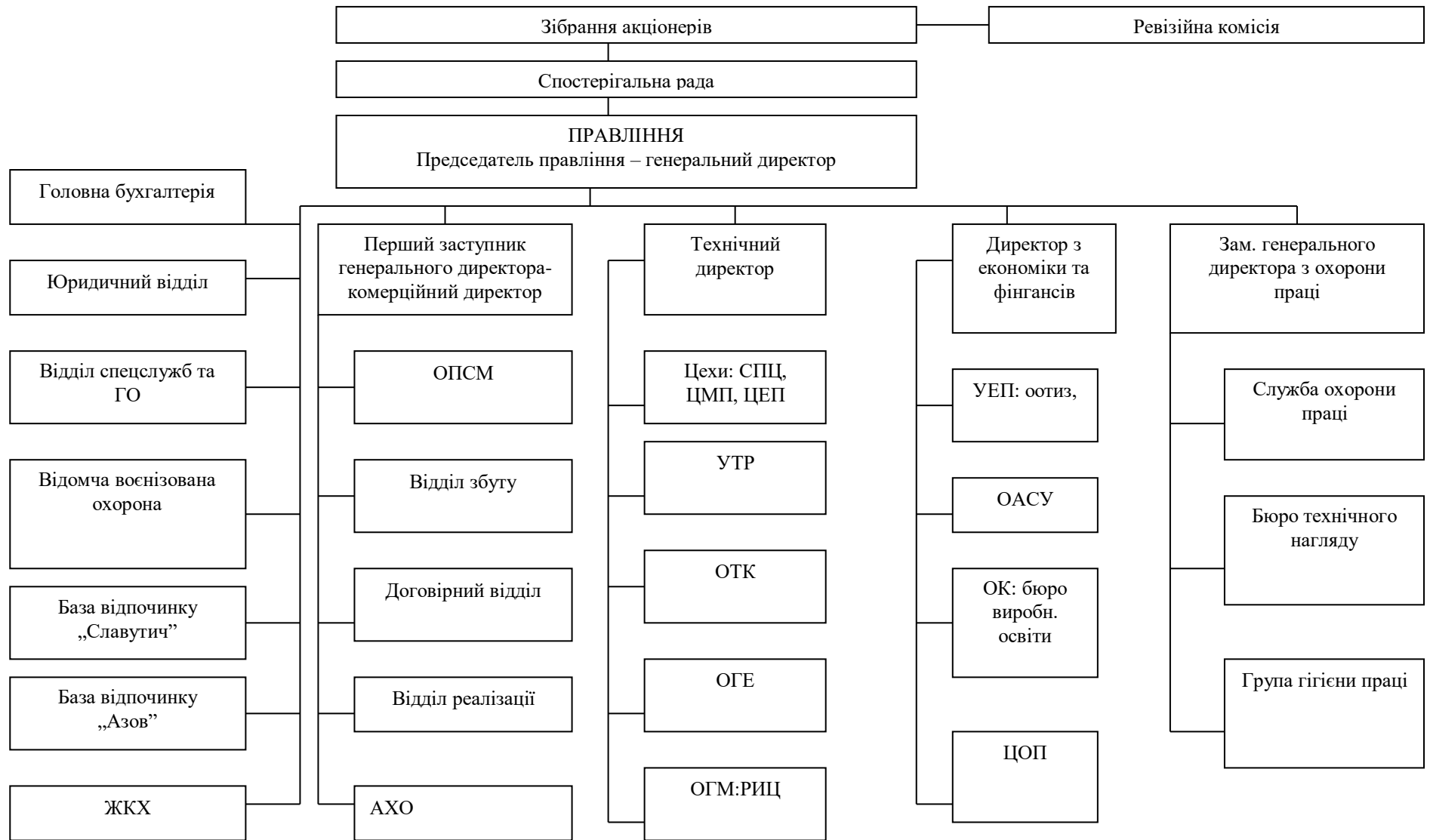


Рисунок 1.1 – Організаційна структура керування ПАТ „ЗСПЗ”

дроту, виготовленого у тому ж цеху на волочильних станах, із додаванням або без нього, сталюого сердечника (виробничі потужності 20 тис. т, що складає 26 % потужності цеху і 5,4 % потужності заводу).

У сітковому цеху виготовляється сітка сталюа з дроту, що виробляють у сталедротовому цеху, також виготовляються цвяхи шляхом висадження на гвоздильних автоматах (виробничі потужності 48,8 тис. т).

У цеху емальованого посуду виготовляється посуд з литої (рулонної) сталі відповідної товщини і якості шляхом глибокої витяжки в штампувальному відділенні з наступним травленням, ґрунтовкою й емальованим покриттям з використанням печей випалу і печей сушіння (виробничі потужності 10 тис. т посуду).

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ "Запорізький сталепрокатний завод" за останні два роки наведені у таблиці 2.2 та свідчать про не дуже ефективне та незначне використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства [16, с.11].

Таблиця 2.2 – Основні показники виробничо-господарської діяльності ПАТ „ЗСПЗ”

Показники	Од. вим.	2019 р. звіт	2020 р. звіт	Відхилен ня від рівня 2019 р.	У % до рівня 2019 р.
1	2	3	4	5	6
Металовироби, усього	т	56677	62531	5854	110,3
у т.ч. з давальницької сировини	т	44351	56646	12295	127,7
Питома вага продукції з давальницької сировини в загальному обсязі	%	78,3	92,3	14,0	117,9
Проводу	т	537	851,7	363,7	167,7

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Труби	т	420,3	141,1	-279,2	33,6
ТНП у діючих оптових цінах (без ПДВ)	тис. грн.	25214	27454	2240	108,9
Товарна продукція в діючих цінах	тис. грн.	73858	84873	11015	114,9
Реалізація продукції, усього	тис. грн.	75110	86256	11146	114,8
Реалізація продукції на експорт	т	25410	23650	1760	93,07
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	58443	65275	6832	111,7
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	79,13	76,91	-2,22	97,2
Рентабельність товарної продукції	%	26,4	30,0	3,6	-
Прибуток	тис. грн.	932,8	970,1	37,3	104,0
Чисельність працюючих, усього	грн.	1943	1931	-12	99,4
Фонд оплати праці, усього	тис. грн.	12256	14960	2704	122,1
Продуктивність праці одного працюючого	н/год.	688,75	650,3	38,45	94,4

У звітному періоді сталепрокатним заводом було вироблено товарної продукції у діючих цінах підприємства на загальну суму 84873 тис. грн., що складає 114,9% до рівня 2019 року. Виробництво метизів у порівнянні з 2019 роком також має вищий показник – 62531 т, що на 5854 т більше минулого року або на 110,3%. З позиції конкурентних переваг на підприємстві здійснюються позитивні зміни, відбувається підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок більш ефективного виробничого потенціалу.

У 2020 році ми бачимо тенденцію зниження витрат на 1 грн. товарної продукції на 2,8%, що показує на зниження витрат на виробництво продукції.

Об'єм реалізації складає у 2020 році 86256 тис. грн. це на 11015 тис. грн. більше ніж у 2019 році., або 114,8% до рівня 2019 року. Об'єм реалізації вплинув на отриманий прибуток підприємства, який склав 970,1 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок у 2020 році в порівнянні з 2019 роком підприємство підвищило свої конкурентні позиції на ринку за рахунок збільшення виробництва, зменшення виробничих витрат, та забезпечення високо рівня реалізації продукції.

Переваги в конкуренції з іншими підприємствами забезпечується:

- помірністю і стабільністю цін;
- великою розмаїтістю асортименту по марках сталі і типорозмірам;
- стабільністю показників якості;
- зняттям яких-небудь обмежень в умовах постачання;
- виконанням договірних зобов'язань у встановлений термін;
- близькість до ринку збуту.

З проведеної організаційно-економічної характеристики підприємства можна зробити висновок ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” велике підприємство, що успішно здійснює свою виробничо-господарську діяльність . Реалізує свою продукцію як на ринку України, так і на ринках Росії, Білорусі та інші країни. По наведеним основним техніко-економічним показникам за 2019-2020 роки можна відмітити, що підприємство нарощує обсяги як виробництва так і реалізації продукції. А значить підприємство має свої конкурентні переваги для забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку. У наступних розділах ми зробимо докладний аналіз конкурентних переваг ПАТ „ЗСПЗ”

2.2 Дослідження конкурентного середовища ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”

В теоретичній частині цієї роботи ми розглянули важливість аналізу зовнішнього середовища підприємства. Оскільки конкурентоспроможність

залежить від характеру і ступеня використання умов зовнішнього середовища проведемо аналіз ринкової активності, що визначається часткою ринку, темпами зростання місткості ринку, обсягом реалізації в натуральному та грошовому вимірюванні.

Метизну продукцію на Україні виробляють і реалізують наступні заводи і комерційні організації: ПАТ „Днепрометиз”, ПАТ „ЗСПЗ”, ПАТ „Силур”, ПАТ „Стальканат”, ПАТ „Дружковський МЗ”, ТОВ „ТЕКО”, ТОВ „Стилмет”.

На частку п'ятох основних виробників приходилось у 2019 році більше 80% усіх продаж, це наглядно представлено на рисунку 2.2. Аналогічну ситуацію ми спостерігаємо і в 2020 році (на частку п'ятох провідних підприємств: ПАТ „Днепрометиз”, ПАТ „Стальканат”, ПАТ „Дружковський МЗ”, ПАТ „Силур” та ПАТ „ЗСПЗ”, приходиться 83%, від загального виробництва метизів в Україні) [24, с.44].

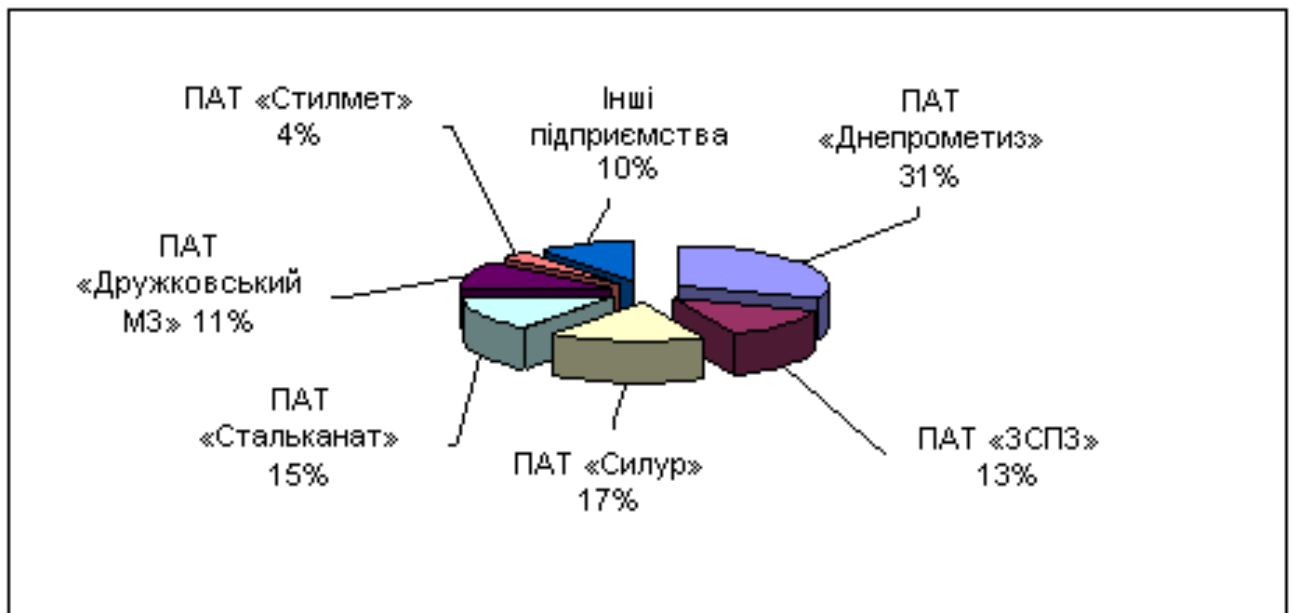


Рисунок 2.2 – Провідні підприємства ринку метизів в Україні у 2019 році

Найбільшим підприємством у галузі є ПАТ „Днепрометиз”. Підприємство займає третину ринку метизів у 2019 році. І в 2020 році з

представленої діаграми на рисунку 2.3, ми бачимо лідером залишається ПАТ „Днепрометиз”, частка підприємства складає 29% загального ринку. Частка ПАТ „ЗСПЗ” на ринку метизів України у 2020 році зростає на 1% у порівнянні з 2019 роком, і складає 14%. Отже основні гравці ринку метизів України у 2020 році утримують свої позиції, значить успішно використовують свої наявні конкурентні переваги та нарощують темпи розвитку.

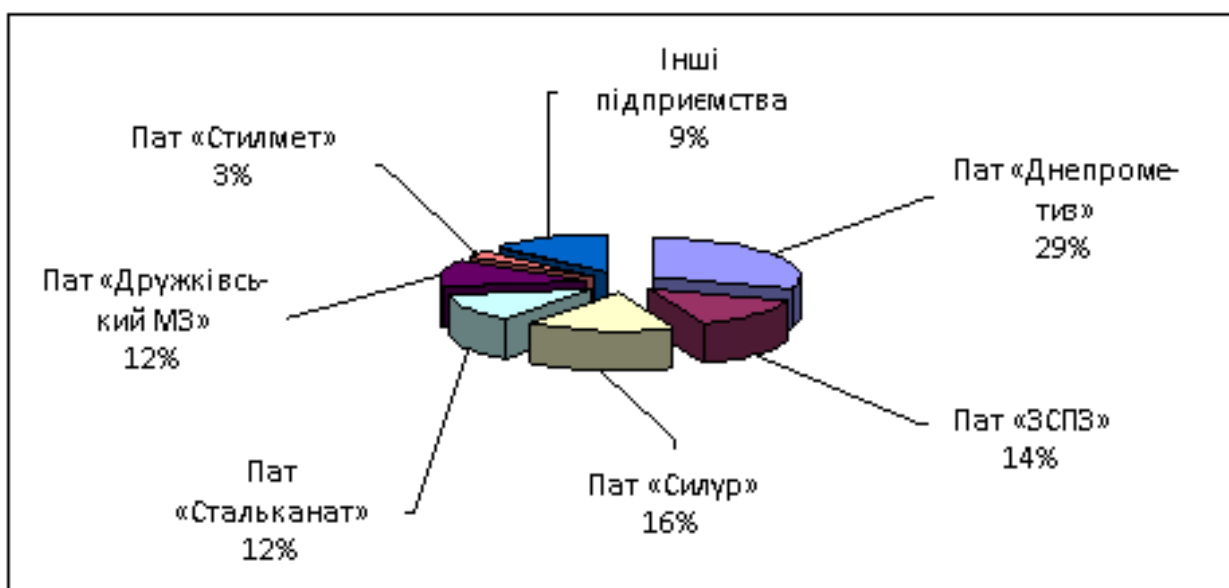


Рисунок 2.3 – Провідні підприємства ринку метизів в Україні у 2020 році

З наведених у таблиці 2.3 даних, можна зробити висновок ПАТ „ЗСПЗ” у 2020 році збільшило виробництво своєї продукції на 5,8 тис. т або 10,2 % у порівнянні з 2019 роком. Але це не дуже високий темп зростання у порівнянні з темпами зростання інших підприємств метизної галузі. Найвищий темп зростання виробництва на ПАТ „Дружковський МЗ”, на підприємстві вдало зуміли використати свої наявні ресурси для збільшення випуску продукції.

Можна відмітити зростання ринку метизів на 5,2 тис. т, або на 9,8 %. Це свідчить про зростання попиту на метизну продукцію. Найбільший темп зростання у 2020 році показує ПАТ „Днепрометиз”, підприємство збільшило виробництво на 17,5 тис. т у порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.3 – Аналіз виробництва метизів за 2019-2020 роки

Підприємство	Виробництво 2019р., тис. т	Виробництво 2020р., тис. т	Відхилення	
			Абсолютні, тис. т	Відносні, %
1	2	3	4	5
ПАТ „Днепрометиз”	122,6	140,1	+ 17,5	+14,3
ПАТ „ЗСПЗ”	56,7	62,5	+ 5,8	+10,2
ПАТ „Дружковський МЗ”	45,1	55,2	+ 10,1	+22,4
ПАТ „Силур”	69,1	75,5	+ 6,4	+9,2
ПАТ „Сталь канат”	52,2	54,2	+ 2,0	+3,8
ПАТ „Стилмет”	12,1	13,8	+ 1,7	+14,0
Інші підприємства	62,5	61,1	- 1,4	-2,3
Всього	421,2	462,4	+5,2	+9,8

Проаналізуємо ринок метизної продукції України та Європи:

- до 2014 року очікується зростання ємності ринку напівфабрикатів на 2,7-2,9 % та готових метизів на 0,6-0,8 % у рік;
- з 2017 року, у Європі намітилося скорочення виробництва метизної продукції та перенос потужностей в регіони з низькою вартістю основних засобів виробництва [21, с.56].

Потреби виробників готових метизів у напівфабрикатах к 2014 року на 30 % будуть покриватися за рахунок власного виробництва. ВАТ „ЗСПЗ” більше орієнтоване на ринок напівфабрикатів.

В основному Україна споживає власну метизну продукцію, а експортує напівфабрикати. Місткість ринку 385 тис. т продукції у рік, при цьому в Україні у 2020 році було вироблено 603 тис. т продукції, доля експорту у виробництві 63,8 % (рисунок 2.4).

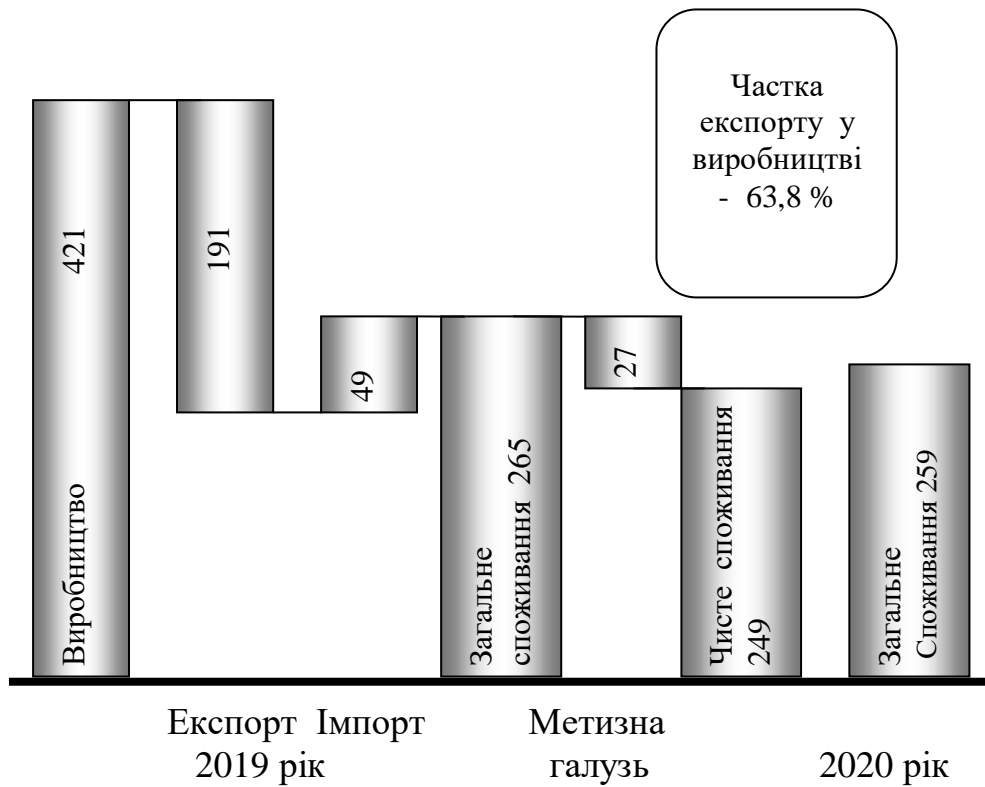


Рисунок 2.4 – Ринок метизів в Україні, 2019-2020 р., тис. т

Метизній галузі України характерні наступні властивості:

- застарілі основні фонди;
- низьке завантаження потужностей (по основним підприємствам України завантаження потужностей у 2019 році складала у середньому менш 40 %);
- дешеві фактори виробництва;
- загальна політична нестабільність;
- підприємства України в основному експортують низькопробні продукти.

По об'ємам реалізації для українських підприємств першу позицію займає ринок України, другу – ринок дальнього зарубіжжя, третю – ринок країн СНГ [31, с.25].

Динаміка реалізації готової продукції підприємствами України за 2019-2020 роки представлені у таблиці 2.4 [27, с.46].

Таблиця 2.4 – Реалізація метизної продукції по ринкам збуту за 2018-2019 роки, %

Найменування підприємства	2019 рік			2020 рік		
	СНГ	Дальнє зарубіжжя	Україна	СНГ	Дальнє зарубіжжя	Україна
ПАТ „Днепрометиз”	10,1	39,8	50,1	6	22,3	71,6
ПАТ „ЗСПЗ”	1	1,7	97,3	1,3	-	98,7
ПАТ „Силур”	17,3	40,1	42,6	18,2	27,9	53,9
ПАТ „Стальканат”	1,2	17,2	81,5	15,3	34,6	50,1
ДоНа	3,1	0,8	96,1	-	-	100
ТЕКО	23	6,3	70,7	21,5	25	53,5
Укргрометпром	-	-	100	-	-	100

На основі даних таблиці 2.4 можна зробити висновок: доля експорту у загальному випуску підприємств дуже низька у 2019 році. У 2020 році ці показники ще погіршилися. Тільки ПАТ „Стальканат” збільшило поставки продукції на експорт на 14,1% в СНГ, та на 17,4% на ринки дальнього зарубіжжя.

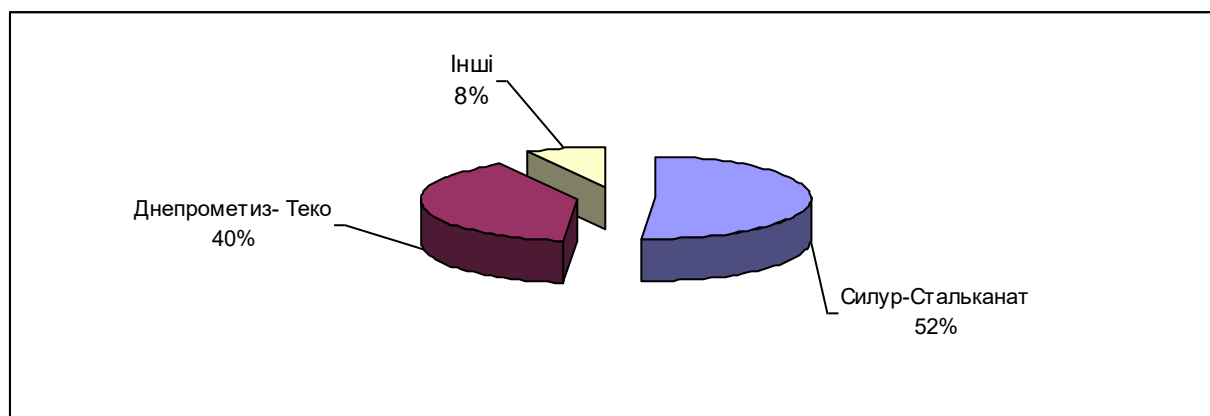


Рисунок 2.5 – Частка експорту метизних підприємств у загальному об’ємі експорту галузі у 2020 році.

Продукція підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” реалізується в основному на території України (рисунок 2.5), причиною може бути низька конкурентоспроможність продукції на ринках країн СНГ та

Європи. Отже проблема підвищення рівня конкурентоспроможності для підприємств метизної галузі дуже актуальна.

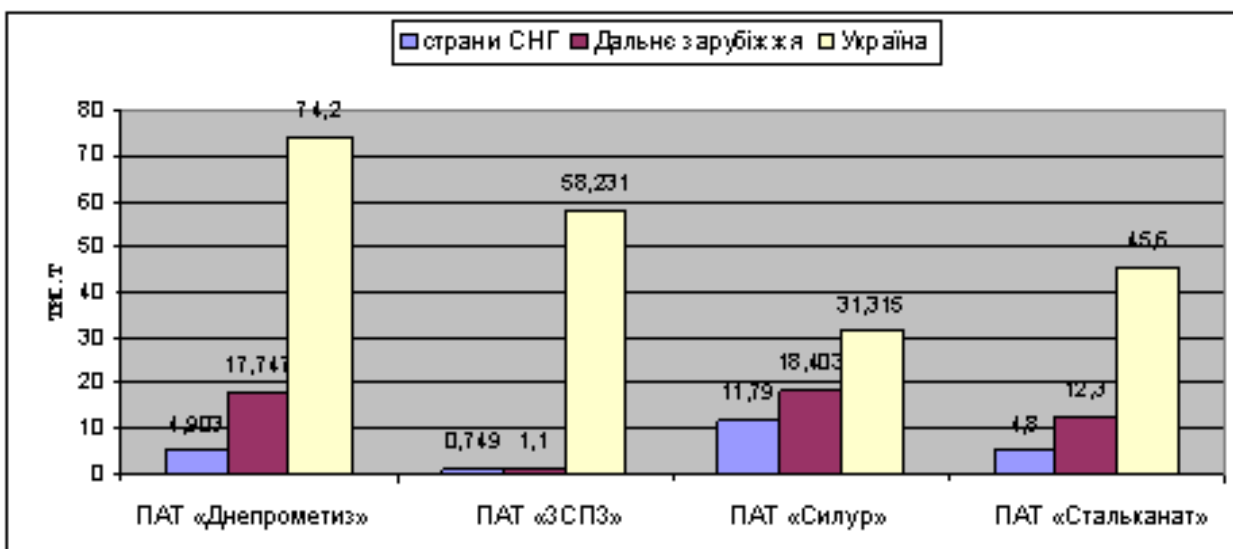


Рисунок 2.6 - Відвантаження металовиробів підприємствами України у 2019 році

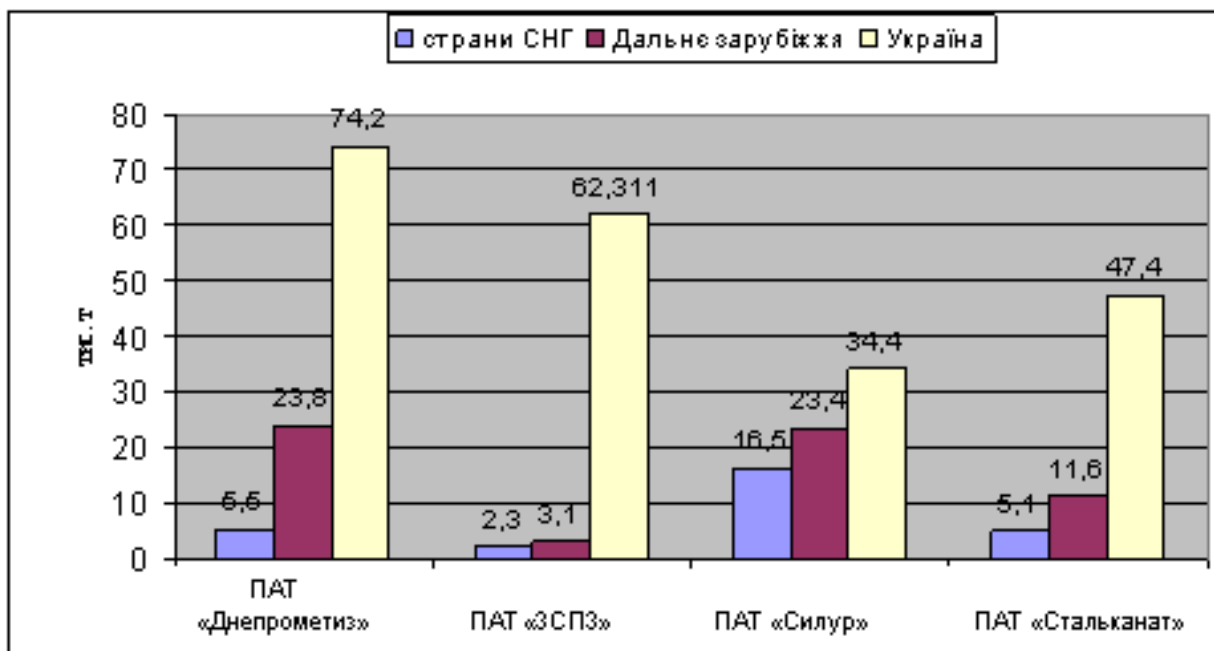


Рисунок 2.7 - Відвантаження металовиробів підприємствами України у 2020 році

По інформації об'єднання „Укрметиз”, в період з 2018 року по 2020 рік ПАТ „ЗСПЗ” збільшив свою частку реалізації металовиробів на ринку України з 41% у 2019 році до 68% у 2020 році. Виріс у незначній мірі об'єм реалізації на ринках СНГ та Європи (рисунок 2.6, 2.7) [27, с.87].

Отже паралельно збільшенню виробництва продукції підприємства метизної галузі у 2020 у зрівнянні з 2019 роком збільшили й реалізацію продукції споживачам. Аналіз показав що підприємства метизної галузі мають можливості для підвищення свого потенціалу та підвищення ефективності виробництва.

Продуктова структура ринку метизів представлена на рисунку 2.6

Продуктова структура ринку метизів України залишається незмінною протягом останніх років. На основі рисунку 2.8 ми бачимо, що на ринку напівфабрикатів виробництво у 2020 складає 430 тис. т, споживання на ринку України - 166 тис. т, тобто більша частина напівфабрикатів реалізується на експорт. На ринку готових метизів: виробництво складає 173 тис. т, споживання – 111 тис. т., що складає 64% всього обсягу реалізації, отже всього 36% готових метизів реалізується на експорт. Найбільша частка у структурі напівфабрикатів належить дроту ОК і складає 73,7% від загального обсягу напівфабрикатів, і більша частка виробництва реалізується на експорт (73 %).

Динаміка виробництва метизної продукції підприємствами України показує збільшення частки виробництва дроту у загальному об'ємі як найбільш рентабельної на сьогоднішній день (Додаток Б). ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” входить до трійки лідерів по виробництву та реалізації проволочи на території України [14, с.67].

Одним з найбільш суттєвих напрямків маркетингового аналізу є цінова політика підприємства на товарних ринках. Ціни забезпечують підприємству запланований прибуток, конкурентоспроможність продукції, попит. Через ціни реалізуються кінцеві комерційні цілі, визначається ефективність діяльності усіх ланок виробничо-збутової структури підприємства.

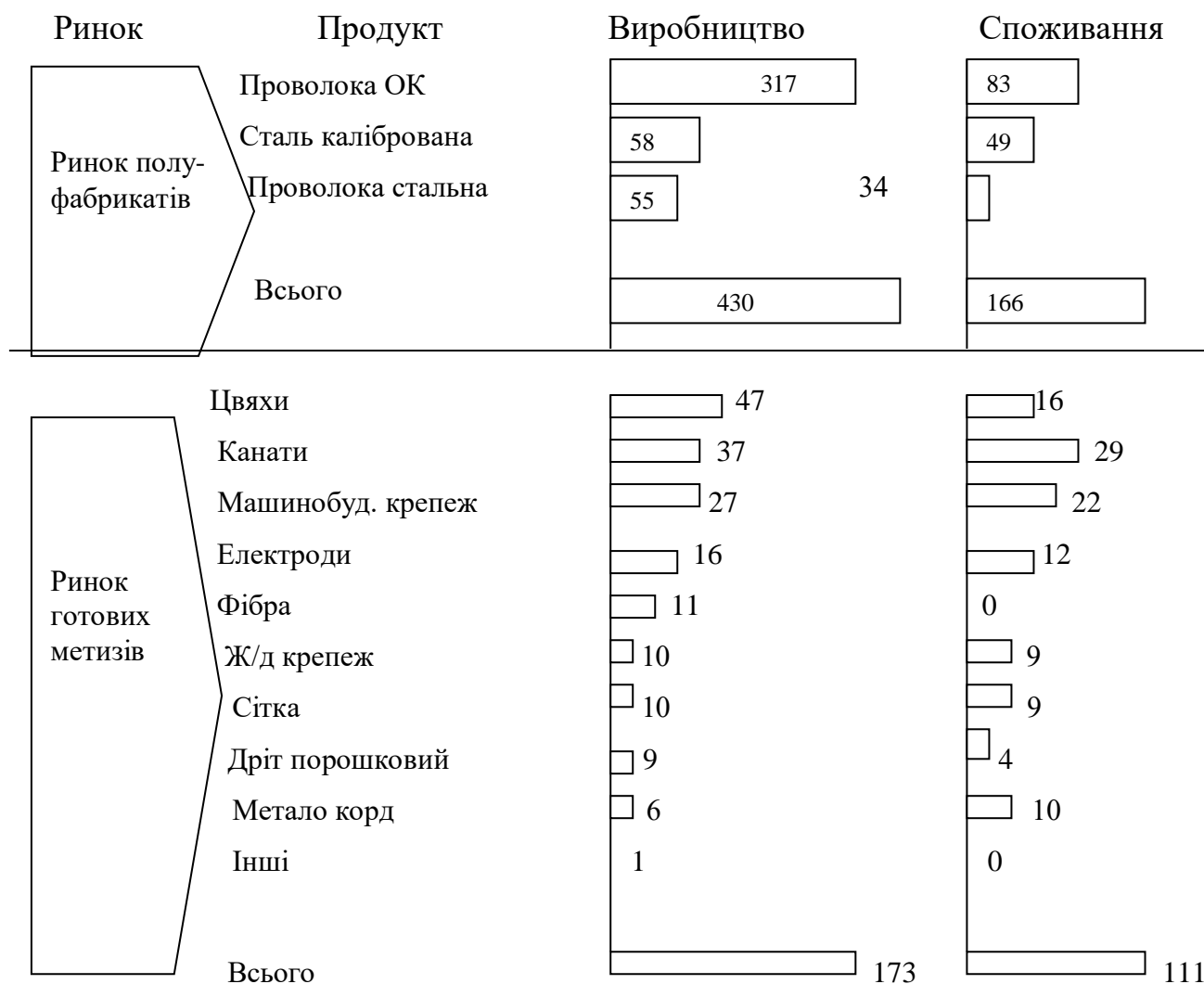


Рисунок 2.8 – Продуктова структура українського ринку метизів
у 2020 році, тис. т

Цінова політика полягає у тому, що підприємство встановлює ціни на такому рівні і так змінює їх у залежності від ситуації на ринку, щоб забезпечити досягнення короткострокових та довгострокових цілей.

Основні конкуренти ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” по виробництву проволоки ПАТ „Силур” (м. Харцизьк), ПАТ „Днепрометиз” (м. Дніпропетровськ).

Проведемо аналіз цін конкурентів. Для цього використаємо заводські прайс-листи на дрову продукцію, дані наведені у таблиці 2.5 в процесі аналізу визначаємо відхилення ціни конкурентів від прайс-листу ПАТ „ЗСПЗ”.

Таблиця 2.5 – Аналіз цін конкурентів ПАТ „ЗСПЗ” на дровову продукцію у 2020 році

Найменування продукції	ПАТ „ЗСПЗ”		ПАТ „Днепромметиз”		ПАТ „Силур”	
	Прайс-лист, грн. за 1 т	Собівартість без НДС, грн. за 1 т	Ціна без НДС, грн. за 1 т	Відхилення від прайс-листу ЗСПЗ, %	Ціна без НДС, грн. за 1 т	Відхилення від прайс-листу ЗСПЗ, %
1	2	3	4	5	6	7
A25	10808,00	9825,46	9750,00	-9,79	11090,83	+2,62
A35	10565,00	9604,16	9500,00	-10,08	11090,83	+4,98
A50	10399,00	9453,65	9500,00	-8,65	11090,83	+6,65
A70	10343,00	9402,85	9500,00	-8,15	11090,83	+7,23
A95	10298,00	9361,88	9500,00	-7,75	11090,83	+7,70
A120	11013,00	9576,25	10333,00	-6,17	11790,83	+7,06
A150	11023,00	9585,51	10333,00	-6,26	-	-
A185	10912,00	9488,90	10333,00	-5,31	11790,83	+8,05
AC16	8752,00	7956,78	7293,00	-16,67	11528,33	+31,72
AC25	8288,00	7534,27	8000,00	-3,47	-	-
AC35	8092,00	7356,01	7750,00	-4,23	-	-
AC50	7996,00	7269,42	7750,00	-3,08	-	-
AC70/11	7965,00	7240,50	7750,00	-2,7	9340,83	+17,27
AC70/72	5803,00	5045,78	7750,00	+33,55	9340,83	+60,97
AC95/16	7893,00	7175,22	7750,00	-1,81	9340,83	+18,34
AC120/19	9022,00	7845,54	8583,00	-4,86	10215,83	+13,23
AC120/27	8317,00	7232,47	8583,00	+3,2	10215,83	+22,83
AC150/29	9431,00	8200,79	8583,00	-8,99	10215,83	+8,32
AC150/24	8949,00	7781,89	8583,00	-4,09	10215,83	+14,16
AC150/34	8279,00	7198,71	8583,00	+3,68	10215,83	+23,39
AC185/24	9170,00	7974,29	8583,00	-6,4	10215,83	+11,40
AC185/29	8835,00	7682,38	8583,00	-2,85	10215,83	+15,63
AC185/43	8121,00	7062,02	8583,00	+5,69	10215,83	+25,80
AC240/32	8996,00	7823,01	8916,70	-0,88	10215,83	+13,56
AC240/39	8655,00	7525,92	8916,70	+3,02	10215,83	+18,03
Середнє відхилення від прайс-листу ПАТ „ЗСПЗ”				-2,92		+13,56

Ціни на дровову продукцію по усій номенклатурі на ПАТ „Днепромметиз” в середньому нижче на 2,92% по відношенню до ціни ПАТ „ЗСПЗ”, а ціни ПАТ „Силур” вище в середньому на 13,56% по відношенню до ціни ПАТ „ЗСПЗ”. Можна зробити висновок, що ПАТ „Днепромметиз” має резерви по зниженню собівартості продукції, а отже має можливість знизити свої ціни на аналогічну продукцію і за рахунок масштабу отримувати

додаткові прибутки. ПАТ „ЗСПЗ” знаходиться на критичному рівні, тобто якщо не проводити ніяких змін у виробництві підприємство ризикує зменшенням прибутків, втратою своїх споживачів.

Рентабельність операційних витрат характеризує прибутковість поточних витрат, вигідність для підприємства виробництва певних видів продукції, виконання певних робіт, надання платних послуг і витрат на інші види операційної діяльності. Ресурси, якими володіє підприємство, впливають на рівень цього показника незначною мірою – лише у тій частині собівартості, яка дорівнює амортизації основних засобів і зносу нематеріальних активів, а також витратами на поточний, середній і капітальний ремонт основних засобів. Основними факторами зростання рентабельності операційної діяльності є зниження витрат на виробництво товарів, робіт, послуг, а також підвищення їх продажних цін. Для цілей фінансово-економічного аналізу діяльності підприємств використовуються показники рентабельності основної товарної продукції і окремих видів товарів, робіт, послуг [22, с.104].

На основі даних таблиці 2.5 визначимо рентабельність підприємств ПАТ „Днепрометиз” та ПАТ „Силур” в умовах, якщо б собівартість продукції цих підприємств була на рівні ПАТ „ЗСПЗ” (таблиця 2.6).

Отже зробив аналіз умовного зрівняння рентабельності виробництва дротової продукції з розрахунку собівартості продукції ПАТ „ЗСПЗ” ми отримали наступні результати: з розрахунку собівартості продукції ПАТ „ЗСПЗ” рентабельність на підприємстві ПАТ „Силур” дорівнює - 31,43 %, на ПАТ „Днепрометиз” з урахуванням собівартості продукції ПАТ „ЗСПЗ” рентабельність складала б - 9,59%. Можна зробити висновок рентабельність продукції ПАТ „ЗСПЗ” менше ніж на ПАТ „Силур” та вища за собівартість продукції ПАТ „Днепрометиз”.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз рентабельності підприємств конкурентів у 2020 році

Найменування продукції	Прайс-лист, грн. за 1 т ПАТ „Дніпрометиз”	Прайс-лист, грн. за 1 т ПАТ „Силур”	Прайс-лист, грн. за 1 т ПАТ „ЗСПЗ”	Собівартість без НДС, грн. за 1 т ПАТ „ЗСПЗ	Рентабельність у прайсових цінах в умовах ПАТ „ЗСПЗ”		
					ПАТ „ЗСПЗ”	ПАТ „Днепрометиз”	ПАТ „Силур”
1	2	3	4	5	=4-5/5*100	=2-5/5*100	=3-5/5*100
A25	9750,00	11090,83	10808,0	9825,46	+10,00	-0,77	+12,88
A35	9500,00	11090,83	10565,0	9604,16	+10,00	-1,08	+15,48
A50	9500,00	11090,83	10399,0	9453,65	+10,00	+0,49	+17,32
A70	9500,00	11090,83	10343,0	9402,85	+10,00	+1,03	+17,95
A95	9500,00	11090,83	10298,0	9361,88	+10,00	+1,48	+18,47
A185	10333,0	11790,83	10912,0	9488,90	+15,00	+8,90	+24,26
AC16	7293,00	11528,33	8752,00	7956,78	+9,99	-8,34	+44,89
AC25	8000,00	-	8288,00	7534,27	+10,00	+6,18	-
AC35	7750,00	-	8092,00	7356,01	+10,01	+5,36	-
AC50	7750,00	-	7996,00	7269,42	+10,00	+6,61	-
AC70/11	7750,00	9340,83	7965,00	7240,50	+10,01	+7,04	+29,01
AC70/72	7750,00	9340,83	5803,00	5045,78	+15,01	+53,59	+85,12
AC95/16	7750,00	9340,83	7893,00	7175,22	+10,00	+8,01	+30,18
AC120/19	8583,00	10215,83	9022,00	7845,54	+15,00	+9,40	+30,21
AC120/27	8583,00	10215,83	8317,00	7232,47	+15,00	+18,68	+41,25
AC150/29	8583,00	10215,83	9431,00	8200,79	+15,00	+4,66	+24,57
AC150/24	8583,00	10215,83	8949,00	7781,89	+15,00	+10,30	+31,28
AC150/34	8583,00	10215,83	8279,00	7198,71	+15,01	+19,23	+41,91
AC185/24	8583,00	10215,83	9170,00	7974,29	+14,99	+7,64	+28,11
AC185/29	8583,00	10215,83	8835,00	7682,38	+15,00	+11,73	+32,98
AC185/43	8583,00	10215,83	8121,00	7062,02	+15,00	+21,54	+44,66
AC240/32	8916,70	10215,83	8996,00	7823,01	+14,99	+13,98	+30,59
AC240/39	8916,70	10215,83	8655,00	7525,92	+15,00	+18,48	+35,74
Середня рентабельність, %					+12,80	+9,59	+31,43

2.3 Аналіз фінансово-економічного стану з позиції конкурентних переваг

2.3.1 Аналіз використання фінансових ресурсів підприємства ПАТ „ЗСПЗ”

Проведення фінансового аналізу на підприємствах різних форм власності зумовлено необхідністю керівництва підприємства знати про платоспроможність, фінансову незалежність, рентабельність, ринкову стійкість та інші показники, щоб правильно прийняти будь-яке рішення та вчасно попередити негативні зміни у фінансовому стані підприємства [22, с.103].

Формування ринкових відносин вимагає від кожного учасника підприємницької діяльності вміння вірно аналізувати економічну інформацію і приймати виважені рішення щодо інвестування своїх ресурсів в суб'єкти господарювання з метою одержання доходу.

Фінансовий аналіз є одним із інструментів з'ясування конкурентоспроможності підприємства. Оцінка фінансової стабільності підприємства відбиває його здатність ефективно реагувати на дестабілізуючі дії конкурентів, дає можливість виконувати свої боргові зобов'язання та нарощувати або підтримувати доходність бізнесу [21, с.82].

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні і потенційні фінансові можливості. Він безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів. У свою чергу фінансовий стан суб'єктів господарювання прямо залежить від результатів їх підприємницької діяльності. Якщо господарська діяльність забезпечує прибуток, то утворюються додаткові джерела коштів, які в кінцевому результаті сприяють зміцненню фінансового становища підприємства, та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. В системі економічної інформації особливе місце займає вивчення показників

фінансової звітності підприємства. Аналіз фінансової звітності є важливим елементом економічної політики підприємства, організації його внутрішнього економічного механізму, контролю, ревізії, фінансового менеджменту і аудиту [19, с.142].

Звернемо увагу на структуру і динаміку активів та пасивів підприємства за допомогою порівняльного аналітичного балансу представленого у таблиці 2.7.

Порівняльний аналітичний баланс можна отримати із вихідного балансу шляхом ущільнення окремих статей і доповнення його відповідними показниками структури і динаміки, що характеризують статику та динаміку фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури та динаміки майна і джерел його утворення ПАТ “Запорізький сталепрокатний завод”

Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	п. в.
Активи							
Необоротні	61224	80,88	63139	79,81	1915	+3,13	-1,07
Оборотні	14467	19,11	15973	20,19	1506	+10,41	1,08
Витрати майбутніх періодів	11	0,01	1	0,00	-10	-90,9	-0,01
Разом	75702	100	79113	100	3411	+4,51	X
Пасиви							
Власний капітал	63050	83,29	63159	86,39	109,00	+0,17	3,10
Зобов'язання	12505	16,52	15850	21,68	3345,00	+26,75	5,16
Забезпечення наступних витрат і платежів	147	0,19	104	0,14	-43,00	-29,25	-0,05
Разом	75702	100	73113	100	-2589	-3,42	X

Аналізуючи структуру балансу ПАТ “Запорізький сталепрокатний завод”, можна зробити висновок, що збільшилася валюта балансу у 2020 р. на 3411 тис. грн. (4,51%). Це зумовлено зміною в структурі майна та джерел його утворення. Так, збільшилася вартість необоротних активів на 1915 тис. грн. (3,13%), оборотних активів з 14467 тис. грн. до 15973 тис. грн., тобто на 1506 тис. грн. (10,41%).

Щодо змін у структурі активів, то зменшилася питома вага необоротних активів на 1,07 структурних пункти і відповідно збільшилася питома вага оборотних активів на 1,08 пункти структури. Що стосується джерел утворення господарських засобів, то збільшилася сума власного капіталу на 109 тис. грн. (0,17%) і збільшилися суми зобов'язань на 3345 тис. грн. (26,75%). Доля власного капіталу у структурі джерел утворення майна збільшилась на 3,10 структурних пункти і збільшилась доля зобов'язань на 5,16 %.

Оборотні активи в структурі складають 20% з них 15% займають запаси. Щоб покрити матеріальні ресурси власного оборотного капіталу недостатньо, крім того можна скористатися довгостроковими або короткостроковими кредитами для покриття витрат на матеріальні ресурси, але і цього буде недостатньо для покриття матеріальних ресурсів. Таку структуру балансу можна признати незадовільною і певно підприємство знаходиться у кризовому становищі. Зміни у складі фінансових зобов'язань підприємства свідчать про зростання поточного платіжного напруження. Фінансове становище дуже вагомий фактор рівня конкурентоспроможності підприємства. Проаналізував два періоди можна зробити висновок: підприємству щоб підвищити свої конкурентні позиції треба прискорити оборотність активів, зменшити питому вагу запасів в загальному обсязі активів, збільшувати розмір власних обігових коштів для покриття короткострокових кредитів та позик.

Проведемо аналіз платоспроможності підприємства та її зміни за 2019, 2020 роки таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 - Стан ПАТ “Запорізький сталепрокатний завод” на 31.12.2020 року

№	Показники	Формула розрахунку показника	На 31.12.19	На 31.12.20	Відхилення
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K1 = (\text{Грошові кошти} + \text{Грошові еквіваленти} + \text{Короткострокові фінансові вкладення}) : \text{Короткострокові зобов'язання}$	0,01	0,02	+ 0,01
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$K2 = (\text{Грошові кошти} + \text{Грошові еквіваленти} + \text{Дебітори (непрострочені та реальні)} + \text{Запаси} + \text{Витрати}) : \text{Короткострокові зобов'язання}$	1,21	1,05	- 0,16
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	$K3 = \text{Власні кошти} : \text{Вартість майна (підсумок активу балансу)}$	0,83	0,80	-0,03
4	Коефіцієнт структури капіталу	$K4 = (\text{Короткострокова} + \text{Довгострокова кредиторська заборгованість}) : \text{Власний капітал}$	0,09	0,13	+0,04
5	Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	$K5 = \text{Власний капітал} : (\text{Короткострокова} + \text{Довгострокова кредиторська заборгованість})$	4,98	3,96	- 1,02

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K1=0,02$ показує, яка частина Боргів підприємства може бути сплачена негайно. Норматив цього коефіцієнту становить 0,2-0,25. Отже низьке значення коефіцієнта свідчить про те, що підприємство не в змозі термінові зобов'язання покрити найбільш ліквідними активами. У зрівнянні з 2019 роком відбулося незначне покращення показника на 0,01.
- Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) у 2020 році $K2=1,05$. Показник загальної ліквідності відповідає на запитання, чи здатне підприємство розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями перед усіма кредиторами наявними ліквідними оборотними активами. Стан загальної ліквідності підприємства вважається цілком задовільним, якщо показник досягає або наближається до 2. Значення цього показника знаходиться на межі кризового стану стосовно своєї поточної ліквідності. За рахунок

збільшення запасів, відбулося зниження коефіцієнту K_2 на 0,16 у порівнянні з 2019 роком.

3. Показники фінансового стану підприємства, а саме фінансової стійкості $K_3=0,80$, структури капіталу $K_4=0,13$ та коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом $K_5=3,96$ свідчать про те, що діяльність товариства фінансується, в основному, за рахунок власного капіталу, що був накопичений у попередні роки. Але зниження K_5 обумовлене збільшенням зобов'язань підприємства, при майже незмінній сумі власного капіталу. У 2020 році підприємство не має можливостей збільшувати свій власний капітал, на підприємстві для забезпечення виробничої діяльності збільшують розмір короткострокових зобов'язань [44, с.23].

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання і залежить, насамперед, від наявності власних вільних коштів.

Відповідно до забезпеченості запасів можливі чотири типи фінансової стійкості [16, с.99]:

1. Абсолютна стійкість – для забезпечення запасів (З) достатньо власних коштів; платоспроможність підприємства гарантована:

$$З < \text{ВОК}. \quad (2.1)$$

2. Нормальна стійкість – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучаються довгострокові кредити та позики; платоспроможність гарантована:

$$З < \text{ВОК} + \text{Кд}. \quad (2.2)$$

3. Нестійкий фінансовий стан - для забезпечення запасів крім власних

обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити:

$$З < \text{ВОК} + \text{Кд} + \text{Кк} \quad (2.3)$$

4. Кризовий фінансовий стан – для забезпечення запасів не вистачає „нормальних” джерел їх формування; підприємству загрожує банкрутство:

$$З > \text{ВОК} + \text{Кд} + \text{Кк} \quad (2.4)$$

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості ПАТ „ЗСПЗ”

Номер рядка	Показник	31.12.19 р.	31.12.20 р.	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5
1	Власний капітал	63050	63159	+ 109
2	Необоротні активи	61224	63139	+1915
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	1826	20	-1806
4	Довгострокові зобов'язання	0	0	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів(р.3+р.4)	1826	20	-1806
6	Короткострокові кредити та позики	12505	15850	+ 3345
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	14331	15870	+ 1539
8	Запаси	11662	12450	+ 788
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	-9836	-12430	- 2594
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-9836	-12430	- 2594

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	2669	3420	+ 751
12	Тип фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	-
13	Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів (р.11: р.8), коп.	0,23	0,27	+ 0,04

Таким чином як ми бачимо з таблиці 2.9 за звітний період тип фінансової стійкості підприємства не змінився: підприємство знаходиться у нестійкому стані, насамперед збільшилися запаси при незначному збільшенні власного капіталу та одночасному збільшенні короткострокових кредитів та позик. Підприємство знаходиться в несприятливому фінансовому стані і треба для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно покращити фінансові показники.

2.3.2 Стан основних засобів ПАТ „ЗСПЗ”

Для рівня конкурентоспроможності підприємства дуже велике значення має наявність сучасного обладнання, технологій, виробничий потенціал підприємства.

З даних таблиці 2.10 бачимо, що основні фонди на підприємстві в 2020 р. зменшилися на 2302,00 тис. грн. і складають стосовно 2019 року 98,81%.

Зменшення відбулося за рахунок промислово-виробничих основних фондів, що зменшилися на 2347,00 тис. грн. або на 5,45 %. Питома вага активної частини в складі основних коштів у 2020 році зменшилась на 2,47% але стосовно 2019 року збільшилась на 15,13%. Це гарний показник, тому, що підвищення питомої ваги активної частини основних фондів сприяє росту технічної оснащеності, збільшенню виробничої потужності підприємства, зростанню фондівдачі. В 2020 році структура основних фондів ПАТ „ЗСПЗ” у порівнянні з минулими роками істотно не змінилась.

Таблиця 2.10 – Наявність і динаміка основних фондів

	Наявність на кінець року			Підвищення надходження над				Темп росту			
				Вибуттям			Відхилен- ня	гр.18/гр 2	гр.19/г р3	гр.20/г р4	Відхиле ння
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2020- 2019	2018	2019	2020	2020 до 2019
	18	19	20	21	22	23	25	26	27	28	29
Усього основних фондів	187608,10	193870	191568	759,90	6262,00	-2302	-8564	100,41	103,34	98,81	-4,53
Промислово-виробничі основні фонди	151810,00	157827	155480	668,00	6017,00	-2347	-3670	100,44	103,96	98,51	-5,45
активна частина	88998,20	73332	91550	-	-	-		100,58	82,40	97,53	15,13
Виробничі основні фонди інших галузей	140,80	141,00	144	12,80	-	4,00	4,00	110,00	100,00	102,86	2,86
Невиробничі основні фонди	35657,30	35902,00	35944	79,10	245,00	41,00	-204,00	101,89	100,69	100,11	-0,57

В таблиці 2.11 представлена динаміка основних засобів в структурі активів підприємства ПАТ „ЗСПЗ”. Необоротні активи у 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшилися на 1915 тис. грн., і відбулося зростання на 1,23 % рівня необоротних активів у структурі активів на підприємстві.

Таблиця 2.11 – Аналіз динаміки основних засобів в структурі активів підприємства ПАТ "ЗСПЗ"

Показники	2018		2019		2020	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Необоротні активи:	59814,00	82,08	61224,00	78,58	63139,00	79,81
Нематеріальні активи	206,00	0,28	187,00	0,24	151,00	0,19
Незавершене будівництво	8391,00	11,51	6725,00	8,63	11831,00	14,95
Основні засоби	51160,00	70,20	54292,00	69,68	51137,00	64,64
Довгострокові фінансові інвестиції	6,00	0,01	6,00	0,01	6,00	0,01
Всього активів	72875,00	100	77911,90	100	79113,00	100

В середньому рівень необоротних активів в структурі активів на підприємстві ПАТ "ЗСПЗ" займають 80%, що свідчить про фондоємкість підприємства.

Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів є коефіцієнти зносу і придатності.

Коефіцієнт зносу (K_z) визначається як відношення суми зносу до первісної вартості основних засобів:

$$K_z = \frac{\text{Знос}}{\text{Первісна вартість}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт придатності (K_p) – це відношення їхньої залишкової вартості до первісної:

$$K_2 = \frac{\text{Залишкова вартість}}{\text{Первісна вартість}} \cdot \quad (2.2)$$

З таблиці 2.12 видно, що середній рівень зносу складає 71%, цей показник показує погіршення технічного стану основних засобів - це свідчить, що обладнання застаріле і потрібно поліпшити стан основних фондів.

Таблиця 2.12 – Аналіз зношеності основних засобів

Показники	Одиниця виміру	На початок року			На кінець року			Зміна за рік		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1. Первісна вартість основних засобів	тис. грн.	186847	187608	193870	187608	193870	191568	761	6262	-2302
2. Знос основних засобів під час їх експлуатації	тис. грн.	133149	136448	139578	136448	139578	140431	3299	3130	853
3. Ступінь зносу основних засобів	%	71,26	72,73	72,00	72,73	72,00	73,31	1,47	-0,73	1,31
4. Ступінь придатності основних засобів	%	28,74	27,27	28,00	27,27	28,00	26,69	-1,47	0,73	-1,31

Отже на підприємстві ПАТ "ЗСПЗ" існує проблема технічного стану виробничих фондів.

Для покращення стану основних фондів на підприємстві ПАТ „ЗСПЗ” проводять ліквідацію зайвого малоефективного устаткування. З таблиці 2.13 можна побачити відсоток законсервованих основних фондів за 2018-2020р.

З таблиці 2.13 та наглядно на рисунку 2.9 , видно, що із-за зниження завантаження обладнання було законсервовано основних фондів за 3 роки на 72756 тис грн., це також принесе для підприємства зниження собівартості продукції., тому що на це обладнання не буде нараховуватись амортизація. В 2020 році основні фонди на підприємстві збільшилися на 3959,90 тис. грн. і складають стосовно 2019 року 102,11%. Збільшення відбулося за рахунок промислово-виробничих основних фондів, що збільшилися 3670,00 тис. грн.

чи на 10,41 %. Середній рівень зносу складає 71 %, цей показник свідчить про те, що обладнання застаріле і потрібно поліпшити ступінь основних фондів. Тому для подальшого нарощування темпів розвитку підприємства необхідно встановлювати нове устаткування, проводити модернізацію існуючого обладнання. Після впровадження цих заходів ПАТ „ЗСПЗ” отримає додаткові конкурентні переваги.

Таблиця 2.13 – Наявність та динаміка законсервованих основних засобів

Основні засоби	Первинна вартість основних фондів, тис. грн.			Первинна вартість законсервованих основних фондів, тис. грн.			Питома вага законсервованих основних засобів, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Будинки, споруди та передавальні пристрої	95611,10	90441,00	96827,00	2926,00	5449,00	5510,00	1,56	2,81	2,88
Машини та обладнання	84347,20	69950,00	86841,00	18165,00	19035,00	20154,00	9,68	9,82	10,52
Інші основні фонди	7465,00	33459,00	7876,00	482,00	547	388,00	0,26	0,28	0,20
Усього основних фондів	187608,10	193870,00	191568,00	21573,00	25031,00	26052,00	11,50	12,91	13,60

Від оснащеності підприємства основними засобами й ефективного їх використання, передусім від ефективного використання основних виробничих засобів, вирішальною мірою залежить обсяг виробництва товарів і послуг то пов'язані з ним кінцеві результати діяльності підприємства. З діаграми на рисунку 2.9 ми бачимо, що на ПАТ „ЗСПЗ” у 2020 році збільшився процент законсервованих засобів: машин та обладнання. Таким чином на підприємстві кількість обладнання зменшується.

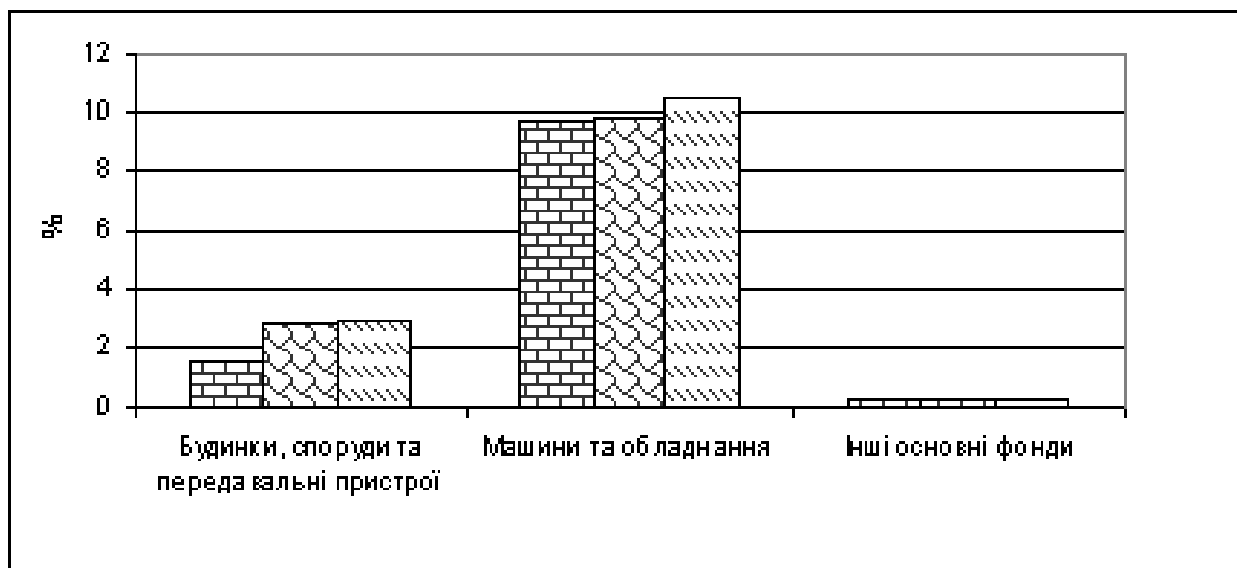


Рисунок 2.9 - Питома вага законсервованих основних засобів за період з 2018 по 2020 роки, %

2.3.3 Аналіз виробництва та реалізації продукції

Вагомим показником діяльності промислового підприємства є об'єм виробництва продукції та її реалізація.

Об'єм виробництва метизів у 2020 році рівнявся 662531 т, це на 5854 т більше ніж у 2019 році, або на 10,3 %.

Характеристика виробництва представлена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Характеристика виробництва за 2019-2020 роки на ПАТ „ЗСПЗ”

Найменування продукції	Од. вим.	2019 рік	2020 рік	Відхилення від рівня 2019 р.	2020 р. у % до 2019 р.
1	2	3	4	5	6
Дріт ОК, всього	т	36079	39352	+3273	109,1
У тому числі:	т				
- світлий	т	5850,0	7845,0	+1995,0	134,1
- профільний	т	3048,0	3427,0	+379,0	112,4
- термічно оброблений	т	5987,0	6565,0	+578,0	109,7
- зварювальний	т	15283,0	14941,0	- 342,0	97,7
- оцинкований	т	5851,0	6535,0	+684,0	111,7
- колючий	т	60,0	39,0	-21,0	65,0
Дріт сталевий, всього	т	12310	13672	+1362,0	111,0

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
У тому числі:	т				
- СВО8Г2С	т	8543,0	9385,0	+842,0	109,8
- СВ08Г2С ом.	т	1325,0	1543,0	+218,0	116,4
- хлопко-зв'язувальний	т	1768,0	1717,0	-51,0	97,1
- ніхромовий	т	10,0	6,0	-4,0	60,0
- для холодної висадки	т	331,0	494,0	+163,0	149,2
- нержавіючий	т	9,0	20,0	+11,0	222,2
- бронекабельний	т	324,0	507,0	+183,0	156,5
Цвяхи	т	6323,0	6950,5	+627,5	109,9
Сітка, всього	тис. м ² / т	4017/ 1685,0	4707/ 2135,5	+690/ 450,5	117,2
у тому числі:					
- плетена	тис. м ² /т	938,0/ 587,0	672,0/ 434,0	-266/ 153,0	73,9
- тканина	тис. м ² / т	491,0/ 395,0	845,0/ 835,0	+354/ 440,0	211,3
- шестигранна, зварювальна	тис. м ² / т	2588,0/ 703,0	3190/ 866,5	+602/ 163,5	123,3
Провод ПС	т	280,0	421,0	+141,0	150,3
Всього метизів	т	56677,0	62531,0	+5854,0	110,3
У тому числі із давальницької сировини	т	44351,0	56646,0	+12295,0	127,7
Труби електрозварювальні	т	420,3	141,1	-279,2	33,6
Кабельна продукція		537	851,7	363,7	167,7

По даним таблиці 2.14 ми спостерігаємо, що у 2020 році зростання об'ємів виробництва по дроту ОК (+ 3273 т) відбулося по наступним видам:

- дріт світлий +1995 т;
- дріт профільний + 379 т;
- дріт термічно оброблений + 578 т;
- дріт оцинкований + 684 т;

Зростання виробництва дроту ОК зв'язано з підвищенням попиту на цю продукцію у країнах ближнього зарубіжжя.

Однак по цій групі продукції є і зниження об'ємів виробництва, з причини зниження попиту на продукцію:

- дріт зварювальний - 342 т;
- дріт колючий - 21,0 т.

Але це незначні відхилення які відбулися по причині зменшення попиту на ці види продукції, а також проблеми у постачанні сировини для виробництва дроту зварювального.

Зросло виробництво і дроту сталюого на 111,0 % до рівня 2019 року, що складає 1362,0 т, докладніше по видам:

- дріт СВ08Г2С + 842,0 т;
- дріт СВ08Г2С ом. + 218,0 т;
- дріт для холодної висадки + 163,0 т;
- дріт нержавіючий +11,0 т;
- дріт бронекабельний + 183,0 т.

Незначне зменшення виробництва дроту для обв'язки хлопкових кіп (- 51,0 т) сталося по причині відхилення клієнтом замовлення на даний вид продукції.

Виробництво цвяхів у 2020 році зросло дуже істотно на 627,5 т в зв'язку з розширенням ринку збуту та збільшення попиту споживачів.

Збільшення збуту проводів АС, не тільки на Україні (215,0 т), але й за кордони країни: Росію – 104,0 т, Молдову – 44,7 т.

Дуже істотні зниження виробництва відбулися у 2020 році по трубах зварювальним. На 279,2 т, що складає 33,6 % до рівня 2019 року. Це відбулося з причини значного подорожчання металу для виробництва труб.

З цього приводу на підприємстві були вимушені відмовитися від ряду замовлень.

У розрізі цехів за звітний період виконання плану по сумі місяців складає:

- СПЦ + 3070,2 т (132,7 %)
- ЦМП + 1985,0 т (124,4 %)
- Сітковий цех + 450,5 т (117,2 %)
- Гвоздильний цех + 627,5 т (109,9 %)
- Трубне виробництво - 279,2 т (33,6 %)

Збільшення виробництва дроту світлого ОК, профільного, термічно обробленого та оцинкованого, цвяхів, сітки відбулося за рахунок збільшення об'ємів замовлень із країн зарубіжжя. Збільшення випуску дроту сталюого та проводів обумовлене зростанням попиту на внутрішньому ринку.

На підприємстві, враховуючи ринкову кон'юнктуру, зменшили випуск менш рентабельної продукції, такої як: труби зварювальні, дріт зварювальний, дріт для ув'язки хлопкових кіп, на користь збільшення випуску більш рентабельної продукції. Це позитивно вплинуло на отриманий підприємством прибуток.

У 2020 році на ПАТ „ЗСПЗ” виконання плану реалізації продукції складає 86256 тис. грн., що вище рівня 2019 року на 11146 тис. грн., у тому числі по цехам розкрито у таблиці 2.15.

Таблиця 2. 15 – Аналіз реалізації продукції по цехам

Цехи	Факт. реалізація 2019 г. тис. грн	План реалізації 2020р. тис. грн	Факт. реалізація 2020р. тис. грн	% виконання плану	Відхилення від плану тис. грн	Відхилення до рівню 2019 р.%
1	2	3	4	5	6	7
СПЦ	25354	25020	30137	120,5	+5117	118,9
ЦМП	14449	16034	19021	118,6	+2987	131,7
Сіточний	4178	4247	4822	113,3	+575	115,2
Гвоздильний	5173	4742	4481	94,5	-261	86,6
ЦЕП	25360	28020	27473	98,0	-547	108,3
Трубне ви-во	587	-	298	-	+298	51,0
УМІ	12	-	24	-	+24	200,0
Ітого	75110	78337	86256	110,1	+7919	114,8

Частка реалізації продукції кожного цеху представлена на рисунку 2.10. в 2020 році більшість цехів перевиконали план по реалізації продукції. Не виконали план реалізації гвоздильний цех на 261 тис. грн. це пов'язано з відсутністю замовлень на цей вид продукції. Також цех по виготовленню емальованого посуду теж не виконав плану реалізації на 547 тис. грн., причиною стали перебої у постачанні металу для виробництва посуду.

Об'єм реалізації продукції по підприємству за 2020 рік складає 86256 тис. грн., що на 11146 тис. грн. більше рівня 2019 року [16, с.36].

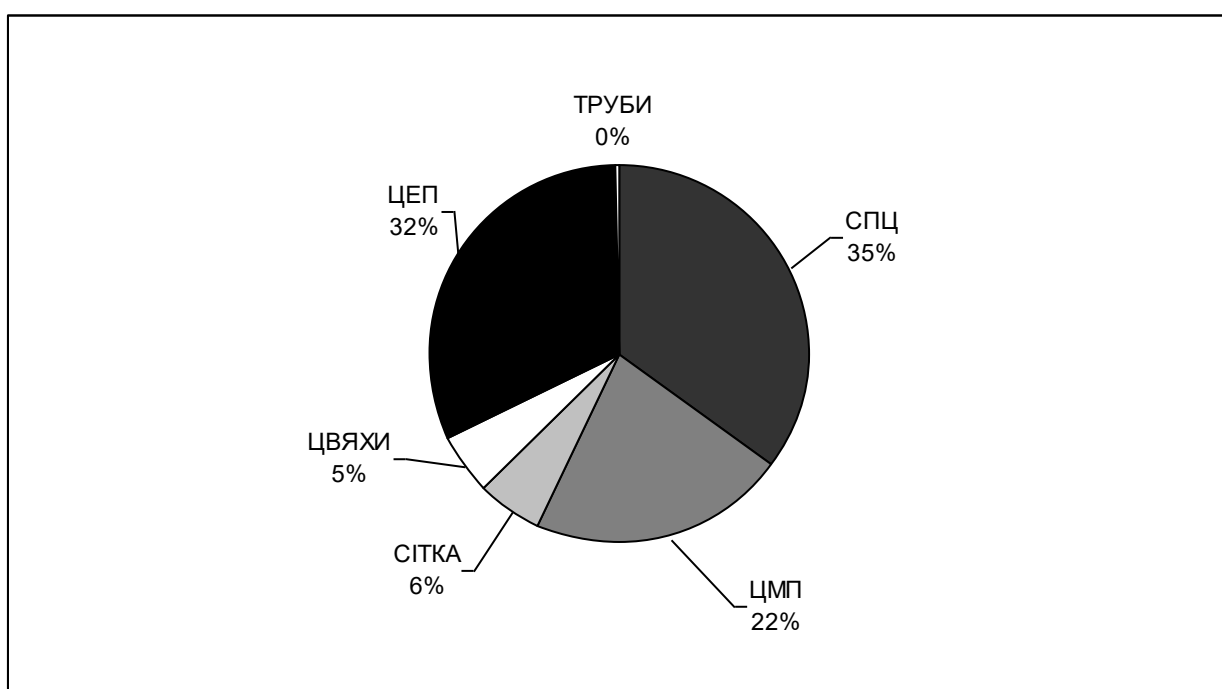


Рисунок 2.10 – Реалізації продукції по цехам у 2020 році

Відхилення реалізації від товарного випуску в 2020 році складає +1983 тис. грн., у тому числі по структурним підрозділам наведених у таблиці 2.15.

Наведені дані у таблиці 2.16 свідчать, що товарна продукція була вироблена під видані замовлення та відвантажена споживачам. І були реалізовані залишки продукції 2019 року на складах підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”. Продукція підприємства має попит у споживачів.

Таблиця 2.16 – Аналіз товарного випуску по цехам

Цехи	Товарна продукція у діючих цінах Факт 2020г. тис.грн	Реалізація Факт 2020г. тис. грн	Відхилення реалізації від товарної продукції тис. грн	Реалізація в % до товарної продукції
1	2	3	4	5
СПЦ	28472	30137	+1665	105,8
ЦМП	19414	19021	-393	98,0
Сіточний	4841	4822	+19	99,6
Гвоздильний	4346	4481	+135	103,1
ЦЕП	27454	27473	+19	100,1
Трубне ви-во	323	298	-25	92,3
УМІ	23	24	-1	104,3
ІТОГО	84873	86256	+1983	101,6

Для забезпечення реалізації у 2020 році застосовувались наступні види розрахунків наведені у таблиці 2.17.

У 2020 році змінилася система розрахунків:

- знижена частка предоплати на 9,5 % ;
- збільшена частка інкасо на 8,0 % и взаємозаліку на 2,1 %.

Підприємство пішло назустріч своїм споживачам, надали можливість відвантаження продукції з відстрочкою оплати для збільшення реалізації продукції. Але така система розрахунків дуже ризикована.

Підприємство не одержує своєчасно коштів за вироблену продукцію і стає перед необхідністю збільшувати короткострокові зобов'язання для закупки сировини, матеріалів для виробництва. У 2020 році на підприємстві зменшилася питома вага передоплати на 9,5%, при зростанні питомої ваги продукції реалізованої на інкасо.

Таблиця 2.17 - Види розрахунків, які використовуються ПАТ „ЗСПЗ”

№ п/п	Види розрахунку	Сума оплати тис.грн	Частка у загальному об'ємі реалізації, %		Відхилення +,-
			2019 рік	2020 рік	
1	2	3	4	5	6
1	Предоплата	47461	64,6	55,1	-9,5
2	Давальницька «предоплата»	106	0,6	0,1	-0,5
3	Взаємозалік «Інкассо»	3963	2,5	4,6	+2,1
4	«Інкассо»	34699	32,2	40,2	+8,0
5	Давальницьке «інкассо»	27	0,1	-	-0,1
	Ітого	86256	100	100	-

Динаміка реалізації у 2020 році у порівнянні з 2019 роком характеризується даними наведеними у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Динаміка реалізації продукції ПАТ «ЗСПЗ», по цехам

Цехи	Фактична реалізація				Відхилення від минулого року	
	2019 рік		2020 рік			
	т	тис.грн	т	тис.грн	т	тис.грн
1	2	3	4	5	6	7
СПЦ	38900	25354	46400	30137	+7500	+4783
ЦМП	8600	14449	9800	19021	+1200	+4572
Сітковий	3700	4178	4400	4822	+700	+644
Гвоздильний	6100	5173	7700	4481	+1600	-692
ЦЕП	3000	25372	2900	27497	-100	+2125
Трубне ви-во	400	587	100	298	-300	-289
Всього	60700	75110	71300	86256	+10600	+11146

Із приведених даних таблиці 2.18 можна зробити висновок, що підприємство має зростання об'ємів реалізації у вартісному виразі

на 11146 тис.грн та приріст об'ємів у натуральному виразі 10600 т. та не всі цехи збільшили свій об'єм реалізації. Трубне виробництво у 2020 році знизило об'єми виробництва та реалізації по причині відсутності металу для виробництва труб. Також незначні зменшення об'ємів реалізації ми бачимо по емальцеху на 100 т у порівнянні з 2019 роком, але за рахунок зростання цін сума реалізації на 2125 тис. грн.. перевищує суму, отриману від реалізації у минулому році.

На виконання цього результату вплинуло розширення кон'юнктури ринку, що поліпшило економічні показники за 2020 рік у порівнянні з рівнем 2019 року.

Поставка продукції споживачам збільшилася по всім видам продукції, що видно із даних наведених у таблиці 2.19

Таблиця 2.19 – Аналіз реалізації продукції ПАТ «ЗСПЗ», по видах

Продукція	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Проволока	тис. т	38,9	46,4	+19,3
ОК	тис. т	8,6	8,9	+3,5
-/- стальна	тис. т	6,1	7,7	+26,2
Цвяхи	тис. т	3,7	4,4	+18,9
Сітка				
Ітого метизів	тис. т	56,8	67,4	+18,7
Труби	тис. т	0,4	0,1	+25,0
Провод АС	тис. т	0,5	0,9	+80,0
Посуд емальований	тис. т	3,0	2,9	-3,3
Всього	тис. т	60,7	71,3	+17,5

У порівнянні з 2019 роком реалізація продукції зросла на 11,4 тис. т або на 17,5 % за рахунок збільшення об'єму реалізації метизної продукції. На 25 % зменшилось відвантаження труб, по причині відсутності металу для

виробництва. Незначне зменшення на 3,3 % у порівнянні з 2019 роком відбулося у реалізації посуду емальованого [46, с.78].

Відношення об'єму виробництва та реалізації продукції представлено на рисунку 2.11. за останні два роки підприємство нарощує об'єми виробництва продукції, і реалізація продукції теж нарощує темпи.

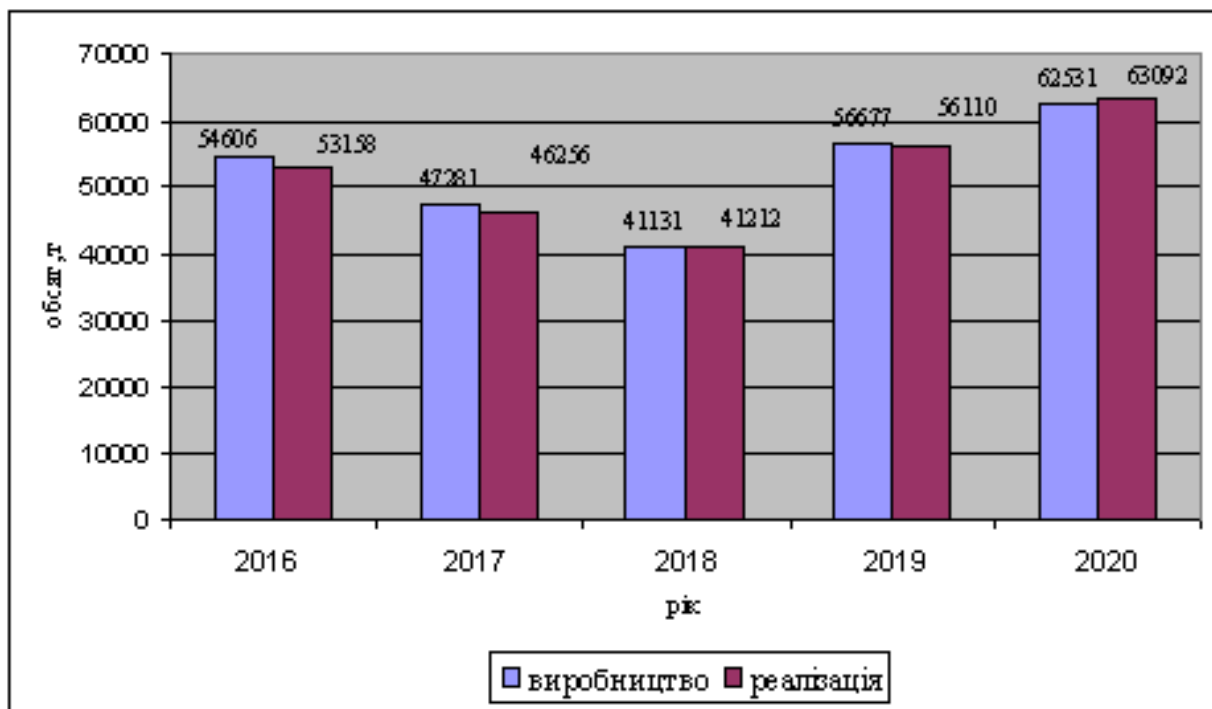


Рисунок 2.11 – Зміни об'ємів виробництва та реалізації продукції

2.3.4 Аналіз прибутку, рентабельності та собівартості продукції

До числа найважливіших показників діяльності підприємства можна віднести показники прибутку та рентабельності. Збільшення прибутку має велике значення для економіки цехів та всього заводу в загалі, оскільки прибуток є основним джерелом формування фондів економічного стимулювання підприємства.

Але абсолютна величина та темпи зростання прибутку не можуть достатньо у повній мірі характеризувати результати діяльності колективу підприємства по підвищенню ефективності виробництва. Для оцінки діяльності підприємства потрібно знати й рівень рентабельності

виробництва, тобто величину прибутку, виручену на кожну гривню виробничих фондів [28, с.121].

Основними задачами аналізу прибутку та рентабельності є:

- вивчення динаміки та складу балансового прибутку; оцінка виконання плану по прибутку та рівню рентабельності;
- виконання та оцінка впливу окремих факторів на динаміку показників та виконання плану по прибутку та рівню рентабельності;
- виявлення резервів підвищення розміру прибутку та рівня рентабельності й розробка заходів по використанню резервів.

Одним з підсумкових, узагальнюючих та оціночних показників основної діяльності підприємства є прибуток, який відбиває кінцевий результат виробничої та фінансово-збутової діяльності, зміни об'єму виробництва та реалізації продукції, підвищення її якості, ефективності використання трудових, матеріальних та грошових ресурсів, а отже підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Саме від величини росту прибутку залежить фінансова стійкість підприємства, тому що він є джерелом утворення фондів споживання, утримання та розвитку невиробничої сфери, виробничого та соціального розвитку підприємства, матеріального заохочення [40, с.211].

При аналізі прибутку використовують формулу:

$$П = К (Ц - С) , \quad (2.3)$$

де П – сума прибутку;

К – кількість реалізованої продукції;

Ц – ціна продукції;

С – себестоимость продукции.

Прибуток від промислової діяльності підприємства балансовий П визначається по результатам усієї промислової діяльності як алгебраїчна сума наступних основних складаючих: прибутку (збитку) від реалізації продукції основної діяльності у оптових цінах підприємства Пт; прибутку (збитку) від іншої реалізації виробів, продукції підсобного сільського господарства, позанормативних товарно-матеріальних цінностей, а також від реалізації робіт та послуг непромислового характеру Пу; прибутку (збитків) від нереалізаційних операцій – штрафи, пені, неустойки, а також збитки від списання безнадійної заборгованості, від стихійного лиха Пв.

$$П = Пт \pm Пу \pm Пв. \quad (2.4)$$

З метою об'єктивної оцінки виконання плану прибутку та доходів, вивчення динаміки змін, виявлення факторів, що вплинули на відхилення від плану, та впливу на конкурентоспроможність підприємства проведемо аналіз балансового прибутку підприємства за 2020 рік [46, с.26].

У таблиці 2.20 представлена динаміка балансового прибутку підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” за 2019-2020 роки.

У 2019 році балансовий прибуток складав 1721,5 тис. грн., то в 2020 році підприємством одержано балансовий прибуток в сумі 2184,6 тис. грн. По структурі балансового прибутку ми бачимо підприємство має великі збитки від позареалізаційних операцій у 2020 році 799,9 тис. грн., що на 452,4 тис. грн. або на 130,2 % більше ніж у 2019 році.

Таблиця 2.20 – Динаміка балансового прибутку підприємства (тис. грн.)

Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
			тис. грн	відносні, %
1	2	3	4	5
Прибуток від реалізації товарної продукції	2020,9	2913,4	892,5	+44,2
Фінансовий результат іншої реалізації	48,1	70,6	22,5	+46,8

Продовження таблиці 2.20

1	2	3	4	5
Доходи від позареалізаційних операцій	-	-	-	-
Витрати і збитки від позареалізаційних операцій	-347,5	-799,9	-452,4	-130,2
Балансовий прибуток	1721,5	2184,6	463,1	+26,9

Найважливішою вимогою зростання прибутку та стійкого стану підприємства є порівняння результатів виробничо-господарської діяльності із витратами та авансованими ресурсами. Вкладення капіталу не є витратами на виробництво продукції, бо ці вкладення постійно перебувають в обороті створюючи умови для господарської діяльності. Тому треба проаналізувати ефективність поточних витрат на виробництво та реалізацію продукції, визначив рівень її рентабельності [28, с.69].

Рентабельність продукції (виробу) $R_{п}$ визначається відношенням прибутку, одержанному по даній продукції (рівної разности між оптовою ціною $Ц$ та повної собівартості даної продукції $С_{п}$), до повної її собівартості $С_{п}$ й виражається у % :

$$R_{п} = \frac{Ц - С_{п}}{С_{п}} \cdot 100. \quad (2.5)$$

Рентабельність товарної продукції у звіті за 2020 р. складає 6,91 % що на 0,18 % вище за рівень 2019 року.

Динаміка рівня рентабельності по основним видам продукції характеризується наступними даними, представленими у таблиці 2.21.

Основним фактором незначного збільшення рентабельності товарної продукції є випереджений темп зростання цін на продукцію підприємства ніж збільшення витрат на сировину, матеріали, енергоносії, що відбулися у 2020 році.

Таблиця 2.21 – Аналіз рентабельності виробництва основних видів продукції

Найменування продукції	од. вим.	2019 рік звіт			2020 рік звіт		
		оптова ціна один. продук. грн.- коп.	себес. один. грн.- коп.	рентабельність, %	оптова ціна один. продук. грн.- коп.	себес. один. грн.- коп.	рентабельність, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Дріт звичайної якості	Т	540,41	565,51	-4,5	516,00	514,22	0,31
Дріт сталевий	Т	1374,84	1100,35	24,9	1250,75	1025,88	21,9
Цвяхи	Т	637,36	714,98	-10,87	685,15	1023,33	- 33,0
Сітка	м ²	1,56	1,61	- 3,2	1,05	1,00	4,6
Всього метизи				6,33			-6,19
Труби електрозварні	Т	605,71	619,94	- 2,3	1294,41	1342,48	- 3,6
Провод АС,А	Т	2906	2879,50	9,2	6750	6114	10,4
Посуд емальований	Т	5252	5593,38	- 6,5	6771	6367	6,3
Всього товарна продукція				6,73			6,91

Проведемо аналіз виконання на підприємстві ПАТ „ЗСПЗ” плану собівартості товарного випуску за 2020 рік. Дані наведені у таблиці 2.22.

Фактичні витрати на товарне виробництво у порівнянні з фактичними витратами, перерахованими за плановими нормами витрат нижче на 637,1 тис. грн., або 0,75 коп. на 1 грн. товарної продукції. Це зниження відбулося за рахунок зниження витрат:

- по прямим матеріальним витратам, - 369,6 тис. грн.

у тому числі:

1) за рахунок відхилень від норм витрачання на + 552,6 тис. грн.

основні, допоміжні, пакувальні матеріали та напівфабрикатів (без відходів);

Таблиця 2.22 - Виконання плану собівартості товарного випуску за 2020 рік

Показник	од. вим.	річний план 2020 року	факт 2020 року		відхилення від факту по плановим нормам витрат	відхилення від факту по плановим нормам витрат, %
			по плановим нормам	по фактичним затратам		
1	2	3	4	5	6	7
Товарна продукція	тис. грн.	69264,5	84873,5	84873,5	-	-
Собівартість товарного випуску	тис. грн.	55506,9	65912,3	65275,2	-637,1	99,03
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	79,13	77,66	76,91	-0,75	99,03
Валовий прибуток	тис. грн.	13757,6	18961,26	19598,4	+637,1	103,4

2) за рахунок відхилень від цін на основні, -922,1 тис. грн.

допоміжні, пакувальні матеріали,

напівфабрикати та ТЗР;

3) по з/платі з нарахуваннями - 200,8 тис. грн.

4) по ОПР - 66,7 тис. грн.

Проаналізував наведені у таблиці дані можна зробити висновки:

- у 2020 році на ПАТ „ЗСПЗ” було знижено собівартість товарного випуску на 637,1 тис. грн., це дало можливість підприємству одержати додаткові прибутки;

- у звітному році підприємство має значно кращий показник з витрат на одну гривню товарної продукції, ніж передбачалося за планом; покращився він і порівняно з досягнутим рівнем 2019 року. Отже це характеризує роботу підприємства як конкурентоспроможну, особливо у напрямку зниження собівартості продукції, що випускається, вибору оптимальної структури випуску і реалізації продукції з урахуванням оптових цін на неї, які формуються на ринку та які мають оперативно враховуватися

підприємством при плануванні своєї діяльності й у ході виконання намічених планом обсягів виробництва.

- економія підприємства від зменшення у звітному році витрат на 1 грн. товарної продукції проти запланованого становила 637,1 тис. грн., і відповідно на цю суму збільшився прибуток підприємства.

- але також можна відмітити, що дуже вагомий відсоток зменшення собівартості продукції відбувся за рахунок зменшення виплат по з/платні, не використовується модернізація устаткування, удосконалення технології для зменшення собівартості продукції, це відбувається тільки за рахунок економії.

Таблиця 2.23 - Динаміка змін рівня виробничих витрат за 2019-2020 роки

Показник	од. вим.	факт 2019р.	2020 рік		відхилення	
			план	факт	від 2019 р.	від плану
1	2	3	4	5	6	7
Товарна продукція	тис. грн.	73858,4	69264,5	84873,5	+11015,1	+15609
Виробнича собівартість товарного випуску	тис. грн.	58443,1	55506,9	65275,2	+6832,1	+9768,3
у тому числі:						
Прямі витрати	тис. грн.	47587,1	44454,19	53105,7	+5518,6	+8651,6
Загально виробничі витрати (у товарної продукції)	тис. грн.	10856,0	13443,9	12169,4	+1313,4	-1274,5
Прямі витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	64,43	64,18	62,57	-1,86	-1,61
Загально виробничі витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	14,7	19,4	14,3	-0,4	-5,1
Виробничі затрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	79,13	81,15	76,91	-2,22	

На основі даних таблиці 2.23 можна зробити висновок:

- фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції у 2020 році склали 62,57 коп., що на 1,86 коп. менше ніж фактичні прямі витрати у 2019 році та на 1,61 коп. менше, ніж передбачено річним планом.

- на зміни у розмірі витрат на підприємстві, у порівнянні із запланованими, оказали вплив наступні причини: зниження вартості основних матеріалів, економія допоміжних матеріалів, економія пакувальних матеріалів.

- фактичні загально виробничі витрати на 1 грн. товарної продукції у 2020 році склали 14,3 коп., що на 0,4 коп. нижче рівня 2019 року. На зниження рівня загально виробничих витрат вплинули наступні фактори: збільшення обсягів виробництва, обмеження витрат встановлюванням лімітів.

Таблиця 2.24 - Витрати на виробництво за елементами витрат за 2019-2020 роки

Елемент витрат	2019 рік		2020 рік		відхилення	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	30822	52,7	36341	55,6	+5519	+2,9
Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	6405	10,9	6104	9,4	-301	-1,5
Витрати на оплату праці	15801	27,0	15600,2	23,8	-200,8	-3,2
Відрахування на соціальні заходи	4345,6	7,5	4231	6,6	-114,6	-0,9
Інші витрати	1069,5	1,9	2999	4,6	+1929,5	+2,7
Операційні витрати на виробництво товарної продукції	58443,1	100	65275,2	100	+6832,1	-

У таблиці 2.24 наведені дані про фактичні витрати на виробництво у 2019 та 2020 роках за елементами витрат. Аналіз показників цієї таблиці дає підставу для таких висновків.

По-перше, збільшення витрат у 2020 році на виробництво на 6832,1 тис. грн. або 11,7 % при збільшенні обсягів виробництва у вартісному обсязі на 10,3 % свідчить про відносне зменшення витрат на виробництво, що і знаходить відображення у показнику витрат на одну гривню виробленої продукції.

По-друге, структура витрат на виробництво у 2020 році суттєво зрушилася у бік зростання питомої ваги матеріальних витрат, при значному зменшенні питомої ваги витрат, пов'язаних з оплатою праці.

По-третє, слід мати на увазі, що характер змін питомої ваги витрат у бік зменшення далеко не завжди свідчить про певні позитивні процеси в економіці підприємства. Так, на ПАТ „ЗСПЗ” досить суттєве зниження питомої ваги амортизаційних відрахувань на повне відтворення основних засобів стало результатом значного невиконання планів введення основних засобів і графіків проведення робіт з модернізації та реконструкції.

2.4 Аналіз конкурентоспроможності ПАТ „ЗСПЗ”

2.4.1 Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності

У першому розділі цієї роботи ми докладно вивчили які можливі підходи та методи існують для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Провели порівняльну характеристику, методів, що розглянуті у роботі більш детально. Згідно порівняльної характеристики метод, заснований на теорії ефективної конкуренції має значні переваги, ніж інші методи, для проведення оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Згідно теорії найбільш конкурентоспроможним є такі підприємства, де щонайкраще організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів - ресурсів

фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції, лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює усі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й ефективно одержати картину стану підприємства на галузевому ринку [32, с.74].

Цей метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрямки діяльності такої організації [43, с.58].

Проведемо порівняльний аналіз стану конкурентоспроможності ПАТ „ЗСПЗ” за 2019,2020рр. за допомогою саме цього методу.

Всі розрахункові показники, що потрібні для проведення аналізу зведені для зручності в таблицю 2.25.

Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації використовуючи дані наведені у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 – Показники для розрахунку критеріїв конкурентоспроможності ПАТ „ЗСПЗ”

Назва показнику	Од.вим.	2019р.	2020р.
1	2	3	4
Об’єм випуску продукції	тн тис. грн.	56677 70132	62531 75648
Виторг від реалізації	тис. грн.	75110	86257
Обліковий склад працюючих - усього у тому числі: виробничих робітників апарат керування	чол. чол. чол.	1943 1759 184	1931 1759 172
Собівартість продукції	тис. грн.	58443	65275
Загальний фонд оплати праці	грн.	12256	14960

Продовження таблиці 2.25

1	2	3	4
Прибуток а)валовий б)чистий	тис. грн. тис. грн.	1244,0 932,8	1293,5 970,1
Рентабельність підприємства	%	6,73	6,91
Фондовіддача (на 1грн. ОФ)	грн.	0,37	0,40
Фондоємність (на 1грн. продукції)	грн.	2,68	2,53
Валові затрати	тис. грн.	78523,3	85342,1
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	187608	191568
Середньорічний залишок оборотних средств	тис. грн.	4816,3	5564,5
Об'єм нереалізованої продукції	тис. грн.	1804,3	2429,3
Виробнича потужність	тис. тн.	283,5	283,5
Витрати на рекламу та стимулювання збуту	тис. грн.	80,3	95,4
Приріст прибутку від реалізації	тис. грн.	26,3	29,3

2.4.2 Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ”

Згідно формулам 1.3, 1.4, 1.5, наведеним у пункті 1.5 другого розділу, проведемо розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства. Для зручності усі отримані результати занесемо у таблицю 2.26.

Таким чином, ми визначаємо показник ефективності виробничої діяльності ПАТ „ЗСПЗ”, фінансове становище підприємства, ефективність організації збуту та просування товарів. Конкурентоспроможність ми визначаємо за допомогою експертного комплексного методу.

Таблиця 2.26 - Критерії і показники конкурентоспроможності ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”

Критерії і показники конкурентоспроможності	2019р.	2020р.
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (У)	78523,3/56,7=1384,9	85342,1/62,5=1365,5
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	70132/187608=0,37	75648/191568=0,4
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	932,8/58443*100=1,6	970,1/65275*100=1,49
1.4. Відносний показник продуктивності роботи (ПП)	56677/1943=29,2	62531/1931=28,1
2. Фінансове становище підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	63050/75702=0,83	63159/73113=0,86
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	63050/12652=4,98	63159/15954=3,96
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,02
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (ДО)	75110/4816,3=15,6	86257/5564,5=15,5
3. Ефективність організації збуту і просування товару (ЕС)		
3.1. Рентабельність продажів (РП)	932,8/75110*100=1,2	970,1/86257*100=1,1
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	4816,3/75110=0,06	5564,5/86257=0,06
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	56,677/283,5=0,2	62,531/283,5=0,22
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (КР)	80,3/26,3=3,05	95,4/29,3=3,25
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
4.1. Якість товару	1,08	1,26

Формула 1.3, наведена у першому розділі, для розрахунку показника ефективності виробничої діяльності підприємства має вигляд:

$$ЕП = X_1 В + X_2 \Phi + X_3 РТ + X_4 П, \quad (1.3)$$

де В - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф - відносний показник фондівдачі;

РТ - відносний показник рентабельності товару;

ПП - відносний показник продуктивності роботи.

У зв'язку з тим, що для різних підприємств кожен з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентноздатності організації (ККО), експертним шляхом розрахуємо коефіцієнти вагомості кожного критерію і показника для ПАТ „ЗСПЗ”.

Склад експертної групи визначався особливостями підприємства, наявністю і ступенем участі підрозділів і фахівців у проведенні аналізу конкурентоспроможності підприємства (таблиця 2.27).

Таблиця 2.27 – Склад групи експертів з оцінки значущості сфер оцінки показників конкурентоспроможності ПАТ „ЗСПЗ”

Посада	Кількість експертів, осіб
Керівник підприємства	1
Начальник управління економіки виробництва	1
Начальник відділу по поставкам сировини та матеріалів	1
Головний бухгалтер	1
Економіст	1

Експертам було запропоновано анкету з п'ятьма показниками оцінки, із проханням визначити вагу значущості кожної із них. Результати опитування представлено у таблиці 2.28

Кожний експерт на власну думку виставив оцінки вагомості для кожного показника розрахунку конкурентоспроможності підприємства.

Після цього розраховували середнє значення значущості оцінки показників. Ці отримані результати будуть використані у формулі 1.3 для розрахунку показника ефективності виробничої діяльності. Аналогічним чином експертами були встановлені оцінки показників фінансового стану підприємства та показників ефективності організації збуту та просування товарів.

Таблиця 2.28 – Результати експертного опитування з виявлення коефіцієнтів значущості оцінки показника для ПАТ „ЗСПЗ”

Експерти	Коефіцієнт значущості оцінки показника				Σ
	Відносний показник витрат на одиницю продукції	Відносний показник фондовіддачі	Відносний показник рентабельності товару	Відносний показник продуктивності роботи	
1	2	3	4	5	7
1	0,2	0,16	0,55	0,09	1
2	0,35	0,21	0,35	0,09	1
3	0,4	0,22	0,26	0,12	1
4	0,3	0,14	0,46	0,1	1
5	0,3	0,22	0,38	0,1	1
Середнє значення	0,31	0,19	0,4	0,1	1

На підставі проведеного опитування сферам оцінки і відповідно групам показників було надано такі коефіцієнти значущості (таблиця 2.29).

Таблиця 2.29 – Коефіцієнти значущості сфер оцінки вагомості показників

Сфера оцінки	Коефіцієнт значущості
Відносний показник витрат на одиницю продукції	0,31
Відносний показник фондовіддачі	0,19
Відносний показник рентабельності товару	0,4
Відносний показник продуктивності роботи	0,1

В результаті проведеної оцінки вагомості показників ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП) для розрахунку оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ” формула 1.3 має наступні значення:

$$ЕП = 0,31 В + 0,19Ф + 0,4Т + 0,1П.$$

Аналогічним чином були отримані коефіцієнти значущості усім сферам оцінки по всіх групах показників для формул 1.2, 1.4, 1.5, для них були розраховані коефіцієнти вагомості кожного показника по чотирьом критеріям. У підсумку ми отримали наступні формули для розрахунку критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ”:

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО},$$

де КА - відносний показник автономії організації;

Кп - відносний показник платоспроможності організації;

КЛ - відносний показник ліквідності організації;

КО - відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$\text{ЕС} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КМ} + 0,14\text{КР},$$

де РП - відносний показник рентабельності продажів;

КЗ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

КМ - відносний показник завантаження виробничих потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Для отримання результату оцінки нам треба провести комплексну оцінку конкурентоспроможності продукції ПАТ „ЗСПЗ” і отримати інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності продукції. Рівень якості та конкурентоспроможності продукції оцінимо експертним методом [50, с.30].

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоздатності підприємства.

Після того, як ми отримали розрахункові критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначаємо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства за формулою 1.2:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕП} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕС} + 0,33\text{КТ},$$

де ККО - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕП - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового становища підприємства;

ЕС - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару.

2.4.3 Визначення рівня конкурентоспроможності продукції ПАТ „ЗСПЗ”

Рівень якості та конкурентоспроможності продукції оцінювали експертним шляхом [51, с.81]. Для оцінки рівня якості сім експертів обрали наступні властивості: ціна - x_1 , хімічні властивості - x_2 , механічні властивості - x_3 , упаковка - x_4 . Результати ранжирування наведені у таблиці 2.30.

Таблиця 2.30 - Результати ранжирування властивостей продукції

Порядковий номер експерта	Властивості				$\sum_{i=1}^4 M_{ij}$ 10
	X1	X2	X3	X4	
1	4	3	2	1	10
2	4	3	1	2	10
3	4	3	2	1	10
4	4	3	2	1	10
5	4	3	1	2	10
6	4	3	2	1	10
7	4	3	2	1	10
$\sum_{j=1}^7 M_{ij}$	28	21	12	9	$\sum_{j=1}^7 M_{ij} \sum_{i=1}^4 M_{ij} = 70$
O_i	10,5	3,5	-5,5	-8,5	
O_{i2}	110,25	12,25	30,25	72,25	

Узгодженість думок експертів, обумовлену коефіцієнтом конкордації, визначаємо по формулі:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n O_i^2}{r^2(n^3-n)}, \quad (2.8)$$

де r – число експертів;

n – число властивостей;

O_i – відхилення суми рангів кожного зваженого показника властивостей від середньої суми рангових показників (таблиця 2.30).

$$O_i = \sum_{j=1}^r M_{ij} - T_{cp}, \quad (2.9)$$

$$T_{cp} = \frac{\sum_{j=1}^r \sum_{i=1}^n M_{ij}}{n}. \quad (2.10)$$

Зробимо підстановку фактичних значень показників у формулу (2.8), одержимо $W = 0,9$. це означає, що узгодженість думок експертів висока.

Далі визначаємо коефіцієнти вагомості властивостей (таблиця 2.31)

$$m_i = \frac{\sum_{j=1}^r M_{ij}}{\sum_{j=1}^r \sum_{i=1}^n M_{ij}}.$$

Таблиця 2.31 - Коефіцієнти вагомості властивостей

властивості	X1	X2	X3	X4
M _i	0,4	0,3	0,17	0,13

Рівень якості визначаємо по формулі:

$$Y = \frac{\sum_{j=1}^r Y_j}{r}, \quad (2.11)$$

$$Y_j = \sum_{i=1}^n x_{ij} m_i, \quad (2.12)$$

де Y_j – показник рівня якості по даним j -експерта.

Оцінку проводимо по 10-ти бальній шкалі. Результати наведені у таблиці 2.32.

Таблиця 2.32 – Показники ціни та рівня якості продукції

Підприємство ПАТ „ЗСПЗ”	Ціна факт. (долл.)	Ціна розрах. (долл.)	Рівень якості, бал
2016	280	258	4,6
2017	300	308	5,7
2018	260	322	6,0
2205	370	335	6,3
2020	350	377	7,2

Коефіцієнт конкурентоспроможності визначаємо по формулі:

$$K = K_y t_y + K_{\epsilon} t_{\epsilon}, \quad (2.13)$$

де K_y , K_{ϵ} – коефіцієнти конкурентоспроможності по рівню якості та економічним показникам (ціні), відповідно;

t_y , t_{ϵ} – показники вагомості рівня якості та ціни для конкретного споживчого ринку.

Для визначення конкурентоспроможності продукції потрібно встановити характер зв'язку якості та ціни товару, який виражається рівнянням:

$$C_p = 4,5774U + 4,6962. \quad (2.14)$$

Залежність ціни від рівня якості наведена у таблиці 2.28 та проілюстрована на рисунку 2.12.

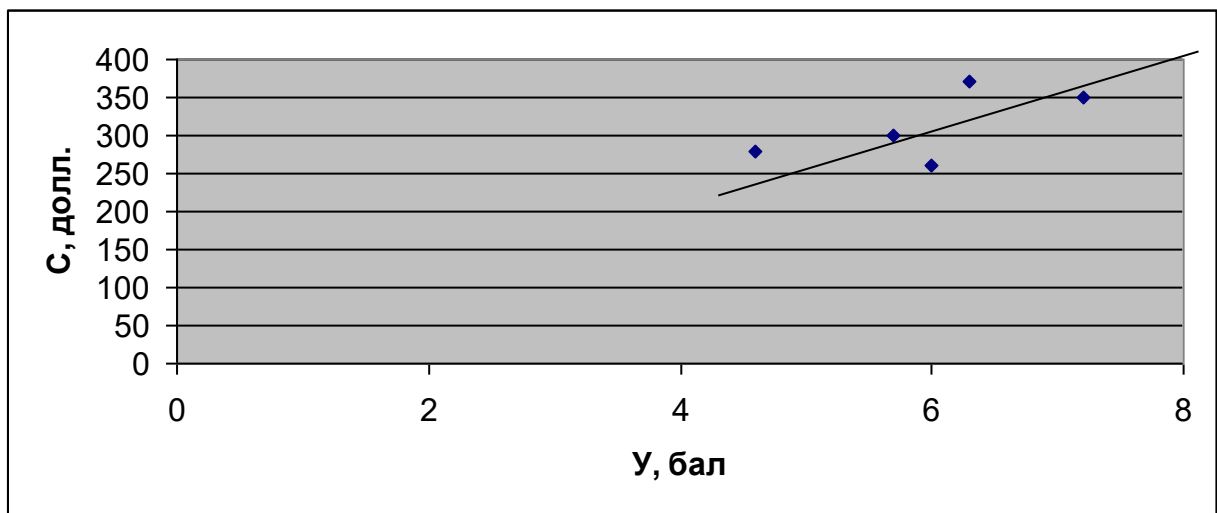


Рисунок 2.12 - Залежність ціни від рівня якості

Для оцінки конкурентоспроможності продукції в якості базового року для зрівняння виберемо 2016 рік з найбільш високим рівнем якості. Тоді $K_u=1$, $K_\varepsilon=1$.

Визначаємо коефіцієнти конкурентоспроможності продукції інших років

$$K_u = \frac{U_{\Pi}}{U_{\text{б}}}, \quad (2.14)$$

$$K_\varepsilon = \frac{C_{\text{б}}}{C_{\Pi}}, \quad (2.15)$$

де $Уп, Уб$ – показники якості оцінюємого ($п=1, \dots, 4$) та базового року;

$Сп, Сб$ – показники цін оцінюємого та базового року

(використовуються розрахункові значення $Ср$ з таблиці 2.31).

Показники t_y, t_z визначаємо по формулам:

$$t_y = \frac{\frac{Сб}{Сп} - 1}{\frac{Сб}{Сп} + \frac{Уб}{Уп} - 2}, \quad (2.16)$$

$$t_z = \frac{\frac{Уб}{Уп} - 1}{\frac{Сб}{Сп} + \frac{Уб}{Уп} - 2}. \quad (2.17)$$

Підставив відповідно значення $Сб, Сп, Уб, Уп$ із таблиці у формули (2.16, 2.17) отримаємо для любого року $t_y=0.45, t_z=0.55$.

Очевидно, що для даного сегменту ринку ціна продукції має більшу вагомість, ніж її якість.

Результати розрахунків коефіцієнтів конкурентоспроможності по формулі 2.13 наведені у таблиці 2.33.

Таблиця 2.33 – Показники конкурентоспроможності продукції ПАТ „ЗСПЗ”

Рік	K_y	K_z	K
2016	1	1	1
2017	0,78	1,5	1,11
2018	0,82	1,4	1,12
2019	0,86	1,62	1,08
2020	0,99	1,2	1,26

Отже після проведеної оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ „ЗСПЗ” ми отримали значення коефіцієнту у 2019 році дорівнювало – 1,08, у 2020 році – 1,26. Показник якості продукції у 2020 році вище, ніж у 2019 році. Ми маємо всі показники для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

2.4.4 Розрахунок інтегрального показнику конкурентоспроможності ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”

Отримані результати використовуємо для розрахунку конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ”. Згідно методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, після розрахунку одиничних показників конкурентоспроможності підприємства, переведемо їх у відносні величини. Для цього зробимо зрівняння з середньо галузевими показниками [45, с.73].

Використовуємо 15-бальну шкалу. Значення „5 балів” отримує показник, що нижче базового, „10 балів” – на рівні базового, „15 балів” – значення показника більше базового.

Таблиця 2.34 – Переведення показників конкурентоспроможності підприємства у абсолютні величини

Показник ПАТ „ЗСПЗ”	Середньо галузевий показник	Результати аналізу		Отримані бали	
		2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6
Відносний показник витрат на одиницю продукції	1360	1384,9	1365,5	5	5
Відносний показник фондівддачі	0,5	0,37	0,4	5	5
Відносний показник рентабельності товару	1,5	1,6	1,49	10	5
Відносний показник продуктивності праці	30,0	29,2	28,1	5	5

Продовження таблиці 2.34

1	2	3	4	5	5
Коефіцієнт автономії (КА)	0,85	0,83	0,86	5	5
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	8,0	4,98	3,96	5	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,2	0,01	0,02	5	5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (ДО)	14	15,6	15,5	5	5
Рентабельність продажів (РП)	1,2	1,2	1,1	10	10
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	0,05	0,06	0,06	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	0,2	0,2	0,22	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (КР)	3,1	3,05	3,25	5	15
4.1. Якість товару	1,25	1,08	1,26	5	10

Наступний етап – це розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Після того, як ми отримали розрахункові критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначаємо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства за формулою 1.2:

$$ККО = 0,15ЕП + 0,29ФП + 0,23ЕС + 0,33КТ,$$

де ККО - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕП - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового становища підприємства;

ЕС - значення критерію ефективності організації збуту і просування

товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Тепер переходимо до розрахунку критеріїв:

Показник ефективності виробничої діяльності підприємства:

2019 рік:

$$EP = 0,31 \times 5 + 0,19 \times 5 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 5 = 1,55 + 0,95 + 4,0 + 0,5 = 7,0$$

2020 рік:

$$EP = 0,31 \times 5 + 0,19 \times 5 + 0,4 \times 5 + 0,1 \times 5 = 1,55 + 0,95 + 2,0 + 0,5 = 5,0$$

Фінансовий стан підприємства:

2019 рік:

$$FP = 0,29 \times 5 + 0,2 \times 5 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 5 = 1,45 + 1,0 + 1,8 + 0,75 = 5,0$$

2020 рік:

$$FP = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 5 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 5 = 2,9 + 1,0 + 1,8 + 0,75 = 6,45$$

Ефективність організації збуту та просування товарів:

2019 рік:

$$ES = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 5 = 3,7 + 2,9 + 2,1 + 0,7 = 9,4$$

2020 рік:

$$ES = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 15 = 3,7 + 2,9 + 2,1 + 2,1 = 10,8$$

Тоді конкурентоспроможність підприємства ПАТ „ЗСПЗ” за 2019 рік буде дорівнювати:

$$KKO = 0,15 \times 7,0 + 0,29 \times 5,0 + 0,23 \times 9,4 + 0,33 \times 5 = 1,05 + 1,45 + 2,16 + 1,65 = 6,31$$

2020 рік:

$$KKO = 0,15 \times 5 + 0,29 \times 6,45 + 0,23 \times 10,8 + 0,33 \times 10 = 0,75 + 1,87 + 2,48 + 3,3 = 8,4$$

Таблиця 2.35 – Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ” за 2019-2020 роки

Показники конкурентоспроможності	2019р.	2020р.	Відхилення	
			абсолютні	відносні, %
1	2	3	4	5
Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)	7,0	5,0	-2,0	-28,6
Фінансове становище підприємства (ФП)	5,0	6,45	+1,45	+29,0
Ефективність організації збуту і просування товару (ЕС)	9,4	10,8	+1,4	+14,9
Конкурентоспроможність товару (КТ)	1,08	1,26	+0,18	+17,0
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	6,31	8,4	+2,09	+33,1

Ми провели на основі показників виробничої діяльності ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” оцінку конкурентоспроможності підприємство по методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції. У таблиці 2.35 представлені результати проведеної оцінки конкурентоспроможності підприємства за 2019-2020 роки.

Аналізуючи отримані коефіцієнти можна зробити висновок - рівень конкурентоспроможності підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” у порівнянні з 2019 роком підвищився, по отриманим даним на 33,1 %. Керівництво підприємства вдало використовує наявні у підприємства ресурси для забезпечення та утримання конкурентних позицій ПАТ „ЗСПЗ” на ринку метизної галузі. Але аналізуючи структуру не всі напрямки діяльності ефективно працюють. Показник ефективності виробничої діяльності знизився у 2020 році на 28,6 %. Це свідчить про проблеми у виробничій сфері підприємства ПАТ „ЗСПЗ” і як напрямок впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. На підприємстві ПАТ „ЗСПЗ” треба шукати та впроваджувати конкурентні переваги у виробничій сфері підприємства.

Висновки до 2 розділу

В аналітичній частині роботи ми розглянули характеристику організаційно-економічної структури публічного акціонерного товариства „Запорізький сталепрокатний завод”. Провели дослідження його фінансово-економічного стану для діагностики конкурентних переваг підприємства за 2019-2020 роки. Розраховали порівняльну оцінку конкурентоспроможності господарської діяльності підприємства за 2019-2020 роки, методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Цей метод ми докладно розглянули у першому розділі цієї роботи.

Публічне акціонерне товариство „Запорізький сталепрокатний завод” – велике підприємство метизної галузі чорної металургії. Завод спеціалізується на випуску металовиробів: дроту сталевого, різноманітного призначення, дроту оцинкованого, сітки тканої та плетеної, проводів сталевих і сталевих алюмінієвих, цвяхів, електрозварник труб, сталевих емальованих посуду, товарів народного споживання.

Виробнича структура підприємства складається з 6 основних цехів, трубного виробництва та 5 додаткових цехів.

В ході дослідження конкурентного середовища ПАТ „ЗСПЗ” ми отримали наступні дані:

- основними конкурентами підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” у 2019-2020 роках є ПАТ „Днепрометиз”, ПАТ „Силур”, ПАТ „Стальканат”;

- у 2020 році ПАТ „ЗСПЗ” входить до трійки лідерів по виробництву та реалізації дроту на ринку України, на частку основних виробників метизів приходить більше 80 % усіх продаж;

- метизній галузі України характерні наступні властивості: застарілі основні фонди, низьке завантаження потужностей (менше 40% у 2020 році),

дешеві фактори виробництва, загальна політична нестабільність, підприємства галузі експортують в основному напівфабрикати;

- доля експорту у загальному випуску підприємств дуже низька, у 2020 році цей показник у середньому дорівнює 18 %. Це свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємств на ринках СНГ та Європи.

В ході проведеного порівняльного аналізу цін за 2020 рік трьох основних виробників ПАТ „Днепрметиз”, ПАТ „Силур”, ПАТ „ЗСПЗ” ми отримали такі результати: в середньому ціни ПАТ „Днепрметиз” на 2,9 % нижче цін на аналогічну продукцію ПАТ „ЗСПЗ”. Але у порівнянні із цінами ПАТ „Силур” на підприємстві ПАТ „ЗСПЗ” ціни на 13,6 % нижче. Отже підприємство має конкурентні переваги цінової політики. І надалі є резерви для підвищення конкурентоспроможності у цьому напрямку за рахунок проведення заходів для зниження собівартості продукції.

Ми провели порівняльний аналіз рентабельності підприємств ПАТ „Днепрметиз” та ПАТ „Силур” для умовного розрахунку рентабельності двох підприємств ми використали показники собівартості продукції ПАТ „ЗСПЗ”. Аналіз показав наступні результати: рентабельність продукції на ПАТ „ЗСПЗ” на 3,2 % вище ніж на ПАТ „Днепрметиз”. Але на 18,6 % нижче ніж на ПАТ „Силур”.

Аналіз фінансових ресурсів підприємства ПАТ „ЗСПЗ” ми провели з використанням даних балансу підприємства за 2019-2020 роки. У 2020 році вартість необоротних активів підприємства зросла на 1915 тис. грн., що становить 103 % до рівня 2019 року. Оборотні активи підприємства у порівнянні з 2019 роком зросли на 1506 тис. грн., або на 10,4 %. Але в структурі балансу з 20 %, що складають оборотні активи, 15 % приходить на запаси. Що привело до збільшення суми зобов'язань підприємства у 2020 році на 3345 тис. грн. (26,7 %). Така структура балансу підприємства незадовільна, підприємству не достатньо власного оборотного капіталу на покриття матеріальних ресурсів. Отже фінансове становище підприємства у 2020 році незадовільне.

Проаналізував стан основних фондів можна зробити висновок, у порівнянні з минулим роком, у 2020 році на підприємстві погіршився технічний стан основних засобів. У 2020 році вартість основних фондів зменшилась на 2302 тис. грн., ніж у 2019 році, що становить 98,8 % рівня 2019 року. Структура основних фондів у 2020 році не змінилася у порівнянні з минулими роками. Промислово-виробничі основні фонди залишились на рівні 2019 року, це свідчить що підприємство не вкладає кошти у збільшення свого виробничого потенціалу. Середній рівень зносу основних засобів складає 71 %. Це свідчить про існування проблеми. Погіршення технічного стану основних засобів вказує на застаріле устаткування. Цей фактор істотно знижує рівень конкурентоспроможності підприємства.

Та підприємство ПАТ „ЗСПЗ” у 2020 році спромоглося підвищити обсяги виробництва на 11015 тис. грн. або на 15 % ніж у минулому році, та обсяги реалізації на 11146 тис. грн., що становить 115 % до рівня 2019 року.

Рівень рентабельності товарної продукції у 2020 році істотно не змінився і становить 6,91 %, що на 0,18 % більше 2019 року. Отже для підвищення конкурентоспроможності необхідно розробляти заходи щодо підвищення рентабельності товарної продукції. Треба знаходити шляхи зниження собівартості товарної продукції на ПАТ „ЗСПЗ”.

Проаналізував основні показники виробничо-господарської діяльності ми також з'ясували зниження продуктивності праці одного працюючого на 6 % у порівнянні з 2019 роком. І це негативно впливає на стан конкурентоспроможності підприємства.

У підрозділі 2.4 глави 2 ми провели порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ за 2019-2020 роки по методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції, який ми обрали у теоретичній частині роботи. Оцінка конкурентоспроможності в результаті показала підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у 2020 році на 43 % у порівнянні з 2019 роком. Але ми бачимо зниження конкурентоспроможності по ефективності використання виробничої

діяльності підприємства (ЕП) на 28,6 %. Тобто існує проблема неефективного використання виробничого потенціалу підприємства.

По результатах оцінки конкурентоспроможності підприємства ми можемо зробити такі основні висновки. Рівень конкурентоспроможності підприємства у 2020 році має непоганий темп зростання на %. Це відбулося за рахунок ефективності збутової діяльності підприємства, збільшення виробництва продукції, зростання ефективності фінансової діяльності. Але є і фактори які знижують рівень конкурентоспроможності підприємства. Це дуже застарілі основні виробничі фонди підприємства, також зниження показнику продуктивності праці має негативний вплив на конкурентне становище ПАТ „ЗСПЗ”. Отже на підприємстві ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” не ефективно використовують свої наявні ресурси для підвищення рівня конкурентоспроможності, не використовують переваги

3 ПРОПОЗИЦІЇ ПО ПІДВИЩЕННЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМТВА ПАТ „ЗАПОРІЗЬКИЙ СТАЛЕПРОКАТНИЙ ЗАВОД”

3.1 Впровадження проекту модернізації устаткування як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства

В результаті проведеного фінансово-економічного аналізу підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” та проведення оцінки рівня його конкурентоспроможності ми пропонуємо для підвищення конкурентного стану підприємства, зростання прибутку підприємства впровадження проекту модернізації устаткування виробництва, як один з основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для комплексного та всебічного покращення конкурентних позицій на ринку підприємства ПАТ „ЗСПЗ” на нашу думку треба використати переваги стратегічного розвитку. Ми пропонуємо розробку та впровадження стратегічного плану розвитку підприємства. І так як відомо, що навіть інвестиції у нове обладнання не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується „людський чинник”, тобто одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резервів кадрів, у запровадження нових принципів організації праці. Тому для підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності ми пропонуємо впровадження системи участі працівників у прибутку підприємства.

Для впровадження запропонованої у попередньому підрозділі стратегічного розвитку підприємства ПАТ „ЗСПЗ” - зниження собівартості продукції є одним з напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зниження собівартості товарної продукції, що виражає зменшення в грошовій формі витрат суспільної праці на виробництво і реалізацію продукції, забезпечує вивільнення додаткових матеріальних і трудових ресурсів, зростання величини прибутку, є засобом обліку кількості праці, зекономленого

в результаті впровадження досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення організаційно-технічного рівня виробничого процесу, стимулює впровадження технічних нововведень і служить показником застосування нової техніки, нових видів продукції і підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів [33, с.59].

Існують наступні шляхи зниження собівартості:

- 1) модернізація устаткування;
- 2) заміна дорогих матеріалів більш дешевими без погіршення якості продукції;
- 3) скорочення поточних простоїв за рахунок удосконалювання організації виробництва, підвищення стійкості устаткування, скорочення поломок;
- 4) ощадливе використання сировини, матеріалів, енергії, палива;
- 5) підвищення якості сировини і матеріалів;
- 6) раціональні взаємозв'язки постачальників і споживачів;
- 7) скорочення простоїв на ремонтах;
- 8) поліпшення умов праці і підвищення його продуктивності;
- 9) удосконалювання дисципліни праці;
- 10) підвищення кваліфікації працівників;
- 11) зниження невиробничих витрат;
- 12) упровадження передових прийомів і методів праці;
- 13) максимальне використання відходів виробництва;
- 14) удосконалювання оперативне - календарного планування і діловодства;
- 15) удосконалювання системи заохочення;
- 16) максимальне завантаження устаткування [38, с.112].

Ми пропонуємо для підвищення якості продукції, для зниження її собівартості модернізацію ковпакових печей СЕО, що використовується у сталедротовому цеху ПАТ „ЗСПЗ” для віджигання дроту. На ринку дуже великий попит на дріт ОК, термічно оброблений, та оцинкований, ця продукція є основною у виробництві підприємства ПАТ „ЗСПЗ”. В технології виробництва цих видів дроту використовується піч СЕО. Тому модернізація печі дозволить

суттєво знизити затрати на електроспоживання, збільшити ефективність використання устаткування, та поліпшити якість продукції [26, с.97].

Розрахунок доходу від впровадження широтноімпульсного способу з низькочастотною модуляцією для регулювання напруги потужності нагрівальних зон ковпакової печі СЕО з використанням нових теплоізоляційних матеріалів дозволить знизити витрати електроенергії та зменшити втрати тепла при віджиганні дроту, зменшити час вступу печі на режим та підвищити якість віджигання металу.

Розрахунок доходу розрахований на підставі порівняння споживання реактивної й активної електроенергії печі ковпакової СЕО і витрат на впровадження. до впровадження проекту на ковпаковій печі СЕО використовувалось 66 шт тиристорів моделі ZE-212, по проекту встановлюються нові моделі тиристорів АЕ-60. вихідні дані для розрахунку наведені у таблиці 3.1.

Визначення доходу, отриманого від впровадження проекту:

$$D = (C_n - C_p) \cdot K, \quad (3.1)$$

де C_n - собівартість поточного періоду, грн.;

C_p - собівартість у розрахунковому періоді, грн.;

K - витрати на впровадження, грн.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

№ пп.	Показники	од. изм.	до впровадження
1	2	3	4
1	Витрата реактивної електроенергії	кВт/год	2387248
2	Ціна реактивної електроенергії	грн., кВт/год	0,0064
3	Витрата активної електроенергії на 1 тиристорі регулятора	кВт/год	1,4
4	Кількість тиристорів	шт	66

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
5	Число годин використання печі на тиристорі	година/рік	792
	те ж з урахуванням розігріву	година/рік	892
6	Ціна електроенергії	грн., кВт	0,265

1. Визначаємо собівартість початкового періоду (C_n), грн.

$$C_n = (2387248 \times 0,0064) + (1,4 \times 66) \times 892 \times 0,265 = 37119,9$$

де: 2387248 кВт/год - витрата реактивної енергії до впровадження заходу

Витрата активної енергії на тиристорах регуляторів:

на одному: $P_1 = 1,4$ кВт/год; усього тиристорів - 66 штук

Разом на всіх тиристорах: $P = 1,4 \times 66 = 92,4$ (кВт/ч)

Витрати на електроспоживання в рік склали:

$$W_{1a} = P_1 \times T, \quad (3.2)$$

де T - число годин використання печі на тиристорі з урахуванням розігріву

$$W_{1a} = 92,4 \times 892 = 82421 \text{ (кВт/год)}$$

Сума витрат: $82421 \times 0,265 = 21841,57$ (грн.)

2. Визначаємо собівартість у розрахунковому періоді (C_p), грн.

$$C_p = (251915 \times 0,0064) + (0,8 \times 44) \times 1016 \times 0,265 = 1612,2 + 9477,25 = 11089,45$$

де: 251915 кВт/год - витрати реактивної енергії після упровадження.

Витрата активної енергії на тиристорах регуляторів:

на одному $P_2 = 0,8$ кВт/год ; усього тиристорів - 44 штук

Разом на всіх тиристорах: $P_2 = 0,8 \times 44 = 35,2$ (кВт/год)

Витрати на електроспоживання в розрахунковому періоді:

$$W_{2a} = 35,2 \times 1016 = 35763,2 \text{ (кВт/год)}$$

Сума витрат: $35763,2 \times 0,265 = 9477,25$ (грн)

Отже витрати на електроспоживання в прогностному періоді будуть складати 9477,25 грн, що на 12364,32 грн менше ніж у 2020 році.

Таблиця 3.2- Витрати на впровадження проекту

Витрати на модернізацію печі СЕО	Сумма, грн
Закупівля силових тиристорних зборок АЕ-60	7500
Вартість установки	1100,0
Вартість наладки	560,0
Вартість навчання персоналу	350,0
Всього	9510,0

Витрати на впровадження заходу (тобто додаткові капітальні вкладення К) складають 9510,0 грн.

3.Визначаємо прибуток (економічний ефект E):

$$\epsilon = (C_n - C_p) - K, \quad (3.3)$$

де К - додаткові капвкладення, грн.

$$\epsilon = (37119,9 - 11089,45) - 9510 = 16520,45 \text{ (грн.)}$$

4.Економічна ефективність (E):

$$E = \epsilon / K, \quad (3.4)$$

$$E = 16520,45 / 9510 = 1,73 \frac{\text{грн./рік}}{\text{грн.}}$$

5.Строк окупності додаткових капітальних вкладень (Т):

$$T = K / \epsilon, \quad (3.5)$$

$$T = 9510 / 16520,45 = 0,58 \text{ (років)}$$

З розрахунку строку окупності капіталовкладень ми отримали невеликий термін пів року. Тому ми вважаємо цей проект при застосуванні на підприємстві буде ефективним. Підприємство отримає економію електроенергії, зниження витрат на виробництво основного виду продукції, підвищення якості продукції.

Таблиця 3.3 - Техніко-економічне обґрунтування модернізації ковпакової печі СЕО

№ пп	Показники	од. вим.	2020 рік	прогноз 2021 рік	відхилення	
					абсол.	відн.
1	Витрата реактивної електроенергії	кВт/год	2387248	251915	-2135333	-89,4
2	Ціна реактивної електроенергії	грн., кВт	0,0064	0,0064	-	-
3	Витрата активної електроенергії на 1 тиристорі регулятора	кВт/год	1,4	0,8	-0,6	-42,9
4	Кількість тиристорів	штук	66	44	-22	-33,3
5	Число годин використання печі на	година	792	1016	+ 224	+ 28,3
	те ж з урахуванням розігріву	година	892	1016	+ 124	+ 13,9
6	Ціна електроенергії	грн., кВт	0,265	0,265	-	-
7	Собівартість	грн.	37119,9	11089,45	-26030,45	+70,1
8	Додаткові	грн.	-	9510	+9510	-
9	Річний економічний ефект	грн.	-	16520,45	-	-
10	Економічна ефективність капвкладень	грн./рік грн.	-	1,73	-	-
11	Строк окупності капвкладень	років	-	0,58	-	-

Таким чином, реконструкція печі дозволяє знизити собівартість виробництва продукції на одній ковпаковій печі СЕО на 26030,45 грн. На ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод в сталедротовому цеху працює 9 аналогічних печей. Отже при реконструкції всіх печей підприємство ПАТ „ЗСПЗ” отримає зниження собівартості у сумі $26030,45 \times 10 = 260304,5$ грн. і отримає додатковий прибуток у сумі 165,2 тис. грн..

Проведемо прогнозний аналіз впливу впровадження цього проекту на конкурентоспроможність підприємства ПАТ „ЗСПЗ”. По методу, використаному у другій частині магістерської роботи проведемо оцінку

конкурентоспроможності підприємства з врахуванням зниження собівартості продукції, при умові, що прибуток підприємства зросте на суму зниження витрат на виробництво, інші показники залишаються на рівні 2020 року.

Всі розрахункові показники, що потрібні для проведення аналізу зведені для зручності в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники для розрахунку критеріїв конкурентоспроможності ПАТ „ЗСПЗ” (прогноз)

Показники	одиниці вим.	2020 р.	2021 р. прогноз
1	2	3	4
Об'єм випуску продукції	тн тис. грн.	62531 75648	62531 75648
Виторг від реалізації	тис. грн.	86257	86517,3
Обліковий склад працюючих - усього у тому числі: виробничих робітників апарат керування	люд. люд. люд.	1931 1759 172	1931 1759 172
Собівартість продукції	тис. грн.	65275	65014,7
Загальний фонд оплати праці	грн.	12256	14960
Прибуток а)валовий б)чистий	тис. грн. тис. грн.	1293,5 970,1	1553,8 1230,4
Рентабельність підприємства	%	6,91	6,91
Фондовіддача (на 1грн. ОФ)	грн.	0,40	0,40
Фондоємність (на 1грн. продукції)	грн.	2,53	2,53
Валові затрати	тис. грн.	85342,1	85081,8
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	191568	191568
Середньорічний залишок оборотних средств	тис. грн.	5564,5	5564,5
Об'єм нереалізованої продукції	тис. грн.	2429,3	2429,3
Виробнича потужність	тис. тн.	283,5	283,5
Витрати на рекламу та стимулювання збуту	тис. грн.	95,4	95,4
Приріст прибутку від реалізації	тис. грн.	29,3	29,3

Розрахуємо критерії конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ”. Згідно формулам 1.3, 1.4, 1.5, наведеним у пункті 1.5 першого розділу, проведемо розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства. Для зручності проведення розрахунків усі отримані результати занесемо у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок критеріїв і показників конкурентоспроможності ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”

Критерії і показники конкурентоспроможності	2020 р.	2021 р. прогноз
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (У)	1365,5	$85081,8/62,5=1361,3$
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	0,4	$75648/191568=0,4$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	1,49	$1230,4/65014,7*100=1,89$
1.4. Відносний показник продуктивності роботи (ПП)	32,4	$62531/1931=33,4$
2. Фінансове становище підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,86	$63159/73113=0,86$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	3,96	$63159/15954=3,96$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,02	0,02
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (ДО)	15,5	$86517/5564,5=15,55$
3. Ефективність організації збуту і просування товару (ЕС)		
3.1. Рентабельність продажів (РП)	1,1	$1230,4/86517*100=1,42$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,06	$5564,5/86517=0,06$
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	0,22	$62,531/283,5=0,22$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (КР)	3,25	$95,4/29,3=3,25$
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
4.1. Якість товару	1,26	1,26

Згідно методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, після розрахунку одиничних показників конкурентоспроможності підприємства,

переведемо їх у відносні величини. Для цього зробимо зрівняння з середньо галузевими показниками [35, с.73].

Використовуємо 15-бальну шкалу. Значення „5 балів” отримує показник, що нижче базового, „10 балів” – на рівні базового, „15 балів” – значення показника більше базового(таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Переведення показників конкурентоспроможності підприємства у абсолютні величини

Показник ПАТ „ЗСПЗ”	середньо галузевий показник	результати аналізу		отримані бали	
		2020 р.	2021 р. прогноз	2020 р.	2021 р. прогноз
1	2	3	4	5	6
Відносний показник витрат на одиницю продукції	1370	1365,5	1361,3	5	5
Відносний показник фондівддачі	0,5	0,4	0,4	5	5
Відносний показник рентабельності товару	1,7	1,49	1,89	5	10
Відносний показник продуктивності праці	30,0	32,4	33,4	10	10
Коефіцієнт автономії (КА)	0,85	0,86	0,86	5	10
Коефіцієнт платоспроможності (КП)	8,0	3,96	3,96	5	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,2	0,02	0,02	10	10
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (ДО)	14	15,5	15,55	5	10
Рентабельність продажів (РП)	1,2	1,1	1,42	5	15
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	0,05	0,06	0,06	15	15
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	0,2	0,22	0,22	15	15
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (КР)	3,1	3,25	3,25	15	15
4.1. Якість товару	1,25	1,26	1,26	10	10

Наступний етап – це розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Після того, як ми отримали розрахункові критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначаємо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства за формулою 1.2:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕП} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕС} + 0,33\text{КТ}, \quad (1.2)$$

де ККО - коефіцієнт конкурентоздатності організації;

ЕП - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового становища підприємства;

ЕС - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Тепер переходимо до розрахунку критеріїв:

Показник ефективності виробничої діяльності підприємства:

2021 рік (прогноз):

$$\text{ЕП} = 0,31 \times 5 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 5 + 0,1 \times 15 = 1,55 + 1,9 + 2,0 + 1,5 = 6,95$$

Фінансовий стан підприємства:

2021 рік (прогноз):

$$\text{ФП} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 5 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 10 = 2,9 + 1,0 + 1,8 + 1,5 = 7,2$$

Ефективність організації збуту та просування товарів:

2021 рік (прогноз):

$$\text{ЕС} = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 15 + 0,21 \times 5 + 0,14 \times 15 = 3,7 + 4,35 + 1,05 + 2,1 = 11,2$$

Тоді конкурентоспроможність підприємства ПАТ „ЗСПЗ” за 2021 (прогноз) рік буде дорівнювати:

$$\text{ККО} = 0,15 \times 6,95 + 0,29 \times 7,2 + 0,23 \times 11,2 + 0,33 \times 10 = 1,04 + 2,09 + 2,58 + 3,3 = 9,01$$

Ми отримали розрахункові прогнозні показники для розрахунку загального показника конкурентоспроможності підприємства.

Всі отримані результати зведемо у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 – Результати прогнозової оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ” за 2020-2021 роки

Показники конкурентоспроможності	2020 р.	2021 р.	відхилення	
			абсолютні	відносні, %
Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)	5,0	6,95	+1,95	+39,0
Фінансове становище підприємства (ФП)	6,45	7,2	+0,75	+16,3
Ефективність організації збуту і просування товару (ЕС)	10,8	11,2	+0,4	+3,7
Конкурентоспроможність товару (КТ)	1,26	1,26	0,0	0,0
Конкурентоспроможність підприємства (ККО)	8,4	9,01	+0,61	+7,3

З результатів проведених розрахунків оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ „ЗСПЗ” з прогнозуванням на 2021 рік, ми бачимо, що після впровадження проекту модернізації устаткування конкурентоспроможність підприємства зросте на 7,3 %, відносно 2020 року.

3.2 Вдосконалення системи управління персоналом на ПАТ „ЗСПЗ”

У виграші в наш час лишається той, хто намагається найбільш оптимально визначити сутність, зміст, цілі, завдання, критерії, принципи і методи управління персоналом, а також організаційно-практичні заходи до формування механізму їх реалізації в тих чи інших умовах функціонування підприємства [41, с.95].

Потреба у підвищенні й підтримці конкурентоспроможності та економічної ефективності, зумовлює необхідність управління культурою підприємства. Використання корпоративної культури як інструмента управлінського непрямого впливу сприяє залученню учасників корпоративних відносин до пошуку та використання резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, удосконалення організації та управління виробництвом. За допомогою корпоративної культури здійснюється формування та контроль

норм поведінки менеджерів та робітників, найбільш доцільних з точки зору інтересів більшості учасників корпоративних відносин. Тому дуже важливо приділяти увагу на процес взаємодії підприємства і робітників [44, с.268].

Кар'єрне стимулювання сьогодні усе більш привертає увагу менеджерів серйозних фірм. Зустрічаючи з новим співробітником, менеджер по персоналу повинен враховувати етап кар'єри, який він проходить у даний момент. Це може допомогти уточнити мети професійної діяльності, ступінь динамічності і головне — специфіку індивідуальної мотивації. Короткий опис етапів кар'єри представлено у таблиці 3.8 [28, с.89].

Етап кар'єри не завжди зв'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що знаходиться на етапі просування, у рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом.

Таблиця 3.8 - Основні етапи кар'єри

Етап кар'єри	віковий період	коротка характеристика	особливості мотивації (по Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір області діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	До 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність
Просування	До 45 років	Професійний розвиток	Соціальне визнання, самореалізація
Завершення	Після 60 років	Підготовка до переходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання
Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності

Впроваджувана програма по можливостях просувань на ПАТ "ЗСПЗ" повинна містити в собі наступні послуги:

- 1) давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікації, що потрібна, щоб них зайняти;

- 2) указувати систему відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам установити мети кар'єри;
- 4) заохочувати осмислений діалог між працівниками і їхніми керівниками про цілях цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні:

- регулярно пропонуватися;
- бути відкритими для всіх працівників;
- модифікуватися, якщо їхня оцінка показує, що необхідно зміни [29, с.113].

Удосконалення методів економічного стимулювання персоналу ПАТ "ЗСПЗ" повинне ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці і рівнем доходів підприємства, а також ефективністю праці самого працівника.

Існуюча на підприємстві система преміювання не ставить розмір оплати праці в залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу, орієнтуючись на виробничі плани підрозділів. Вона покликана тільки запобігати порушенню трудової дисципліни. Для більш ефективного впливу матеріальних стимулів на персонал необхідно ввести більш диференційовану систему надбавок до основного фонду оплати праці для всіх працівників. Ті компоненти, що впливають на підвищення продуктивності праці в існуючій системі, продовжують використовувати в знов створюваній системі мотивації.

Для впровадження системи участі працівників у прибутку підприємства можна запропонувати засноване на системі вирахування преміального фонду, як відсотка від приросту витрат підприємства в аналізованому періоді. Відсоток, що направляється на формування преміального фонду, треба визначати виходячи з питомої ваги витрат на оплату праці у вартості продукції підприємства за останні роки. Розрахунок показника представлений у таблиці 3.9.

Проведений аналіз показує, що частка витрат на оплату праці у отриманій виручці підприємства досить мала, це обумовлено високим ступенем

автоматизації виробництва, і при використанні для формування преміального фонду ставки в 0,16-0,17% від виторгу, стимулюючий вплив системи буде вкрай низьким.

Таблиця 3.9 - Розрахунок параметрів системи участі працівників у прибутку ПАТ "ЗСПЗ"

Показник	од.вим.	2019 рік	2020 рік	відхилення
Загальний об'єм продаж	тис. грн.	75110	86256	+ 11146
Витрати на оплату праці	тис грн.	12256	14960	+ 122,1
Питома вага витрат на оплату праці, у вартості продукції, %	%	0,16	0,17	+ 0,01

У той же час у підприємства спостерігається помірна тенденція до росту питомої ваги витрат на оплату праці, що зв'язано з розвитком системи преміювання на підприємстві в 2020 році. Тому для формування фонду участі працівників у прибутках підприємства пропонується установити норматив відрахувань у 30% від приросту валового прибутку, що складе за даними рентабельності виробництва ПАТ "ЗСПЗ" за 2020 рік (6,91) складе 2,1 % від виторгу підприємства (таблиця 3.10) [48, с.211].

Таблиця 3.10 - Розрахунок нормативу відрахувань по системі участі працівників у прибутку ПАТ "ЗСПЗ"

Показник	Значення, %
Рентабельність реалізованої продукції по даним 2020 року	6,91
Введений норматив відрахувань від приросту прибутку підприємства (додаткового прибутку)	30,00
Норматив відрахувань від приросту об'єму реалізованої продукції	2,1

Даний показник дозволить врахувати, як вплив на результати діяльності підприємства і збільшення продуктивності праці, так і збільшення кількості відпрацьованого співробітниками часу.

Таким чином, загальний відсоток приросту прибутку, що направляється на формування преміального фонду оплати праці персоналу, по проекті складе 2,1 % від приросту обсягу реалізованої продукції.

При впровадженні запропонованої системи варто орієнтуватися на розроблені в менеджменті методи й умови застосування систем участі працівників у прибутку. Основні умови ефективності застосування систем участі працівників у прибутку:

1. Участь у прибутку неефективно, якщо не доповнюється заохоченням працівників до керування, до процесу прийняття рішень, до пошуку і рішення виробничих проблем, шляхів удосконалювання виробництва. Головне — зрозуміти, що системи участі в прибутку — це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб керувати процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати удосконалювання виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей.

2. Визначення розміру премій повинне базуватися на таких показниках, на яких працівники можуть зробити реальний вплив, тобто на що вони можуть вплинути (насамперед, у кращу сторону), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих ділянках.

3. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або поділі вигод від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників [47, с.412].

Первісною основою створення системи участі працівників у прибутку можуть стати запропоновані параметри формування додаткового преміального фонду. Поділ створюваного преміального фонду повинний здійснюватися по нормативах, розроблювальним за участю працівниками. Раціонально буде сформулювати розподіл одержуваного фонду по двох напрямках: преміювання працівників за результатами діяльності підприємства в цілому і за результатами індивідуального внеску співробітників. Детальні параметри розподілу

преміального фонду повинні встановлюватися за участю працівників, щоб бути зрозумілими їм.

Індивідуальне матеріальне стимулювання на підприємстві має бути більш детально розроблене. Насамперед, це стосується, встановлення індивідуальних премій у системі керування по цілям, а так само введення додаткових премій за понаднормові роботи і раціоналізаторські пропозиції [30, с.16].

При розподілі преміального фонду і встановленні додаткових стимулюючих надбавок необхідно особлива увага приділяти системі соціальних виплат.

Проведені дослідження показують, що роль соціальних пільг і виплат як частини сукупного доходу працівників в останні роки помітно зростає. Фахівці відзначають, що пільги і виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися в життєву потребу не тільки самих працівників, але і їхніх родин. Спектр пільг, наданих працівникам, досить широкий:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- оплачений час перерви на відпочинок;
- оплачений час на обід;
- медичне страхування на підприємстві;
- додаткове пенсійне страхування на підприємстві;
- страхування від нещасних випадків;
- страхування по тривалій непрацездатності;
- надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- страхування туристів від нещасних випадків;
- допомога у підвищенні утворення, профпідготовці і перепідготовці;
- участь у розподілі прибутків;
- покупка працівниками акцій;
- надання в користування працівників об'єктів відпочинку і розваг.

Розвиваючи систему соціальних пільг і виплат під тиском працівників і профспілок, підприємці стурбовані ростом витрат на робочу силу в цілому, а також частини їх, зв'язаної з наданням цих пільг. Тривога за зростаючі витрати й об'єктивну необхідність їхнього контролю привели до появи нового різновиду соціальних пільг і виплат, що одержали назву гнучких пільг (або гнучких планів по пільгах і виплатах). Суть їх полягає в тому, що більш широкий набір пільг і виплат дозволяє працівникам вибирати в кожен конкретний момент ті з них, що їхній більше влаштовують, пристосовуючи тим самим пільги під поточні нестатки працівників. Такий підхід влаштовує обох сторін — і підприємця, і працівника [31, с.55].

У діючій системі матеріального і соціально-психологічного стимулювання ПАТ "ЗСПЗ" основний акцент робиться на оплачені відпустки; оплачені дні тимчасової непрацездатності.

Загальний список соціальних виплат підприємству варто обговорити за участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Додатковими соціально-економічними виплатами і гарантіями в даний момент на ПАТ "ЗСПЗ" можуть стати: оплачені святкові дні; оплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування на підприємстві; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомога в підвищенні утворення, профпідготовці і перепідготовці; покупка працівниками акцій [40, с.63].

Поєднуючи всі запропоновані і вже існуючі на підприємстві економічні заходи стимулювання ми можемо привести наступний перелік форм одержання економічного доходу працівниками, покликаними стимулювати їхню трудову діяльність:

1. Заробітна плата (основна заробітна плата і додаткова: премії і надбавки).
2. Бонуси (разові виплати з прибутку організації (нагородження і премії).
3. Участь у прибутку (установлена частка виторгу з якої формується заохочувальний фонд).

4. Участь в акціонерному капіталі (покупка акцій і одержання дивідендів, покупка акцій за пільговими цінами).
5. Плани додаткових виплат (субсидування ділових і особистих витрат у залежності від результату праці).
6. Ощадні фонди (організація ощадних фондів для працівників організації з виплатою відсотків).
7. Відрахування в пенсійний фонд (створюється власний, альтернативний державному пенсійний фонд, куди виробляються відрахування) [39, с.234].

Усі дані форми стимулювання повинні застосовуватися для визначення матеріальної винагороди, при цьому витрати на персонал не будуть носити характер швидко зростаючих. Упровадження таких форм необхідно здійснювати поступово, при цьому одна форма може бути джерелом для іншої (наприклад, ощадні фонди - джерела кредитів).

Удосконалення в систему оплати праці необхідно розробити для кожної категорії персоналу і внести в положення про оплату і преміювання праці на підприємстві. Пропоновані умови преміювання будуть мати більш диференційований вплив на кожного їхніх співробітників і зможуть стимулювати роботу окремих категорій працівників.

Економічні методи керування повинні в пропонованій системі в будуть реалізовуватися в такий спосіб: керівники проекту складають план і склад грошових виплат і іншого матеріального стимулювання в залежності від результату праці кожного працівника, ґрунтуючись на загальному переліку форм стимулювання, розроблених у створюваній системі оплати праці [31,с. 139].

При розробці й удосконаленні економічних методів керування підприємством управлінському персоналові ПАТ "ЗСПЗ" необхідно враховувати, що найбільша ефективність впливу економічних методів у менеджменті досягається при їхньому сполученні з іншими методами (підкріпленні економічних методів організаційно-

розпорядницькими і доповненні матеріального стимулювання соціально-психологічною мотивацією) [42, с. 98].

Для впровадження пропонованої системи матеріального стимулювання і підвищення професійного рівня середньої і нижчої управлінської ланки ПАТ "ЗСПЗ" на первісний період упровадження нової системи оплати праці необхідно створити матричну структур керування проектом. Приклад організації такої структури в цеху приведений на рисунку 3.2.

Організацію зміни сформованої ситуації необхідно доручити керуючому, позначеному в новій структурі як „керівник проекту”. До його обов'язків входить: планування трудових витрат на момент підвищення попиту, забезпечення інформаційного зв'язку між відповідальними особами і керівниками більш високого рівня (відділи керування), упровадження нової системи стимулювання праці персоналу, здійснення контролю за виконанням виробничих задач і організації роботи відповідальних осіб.

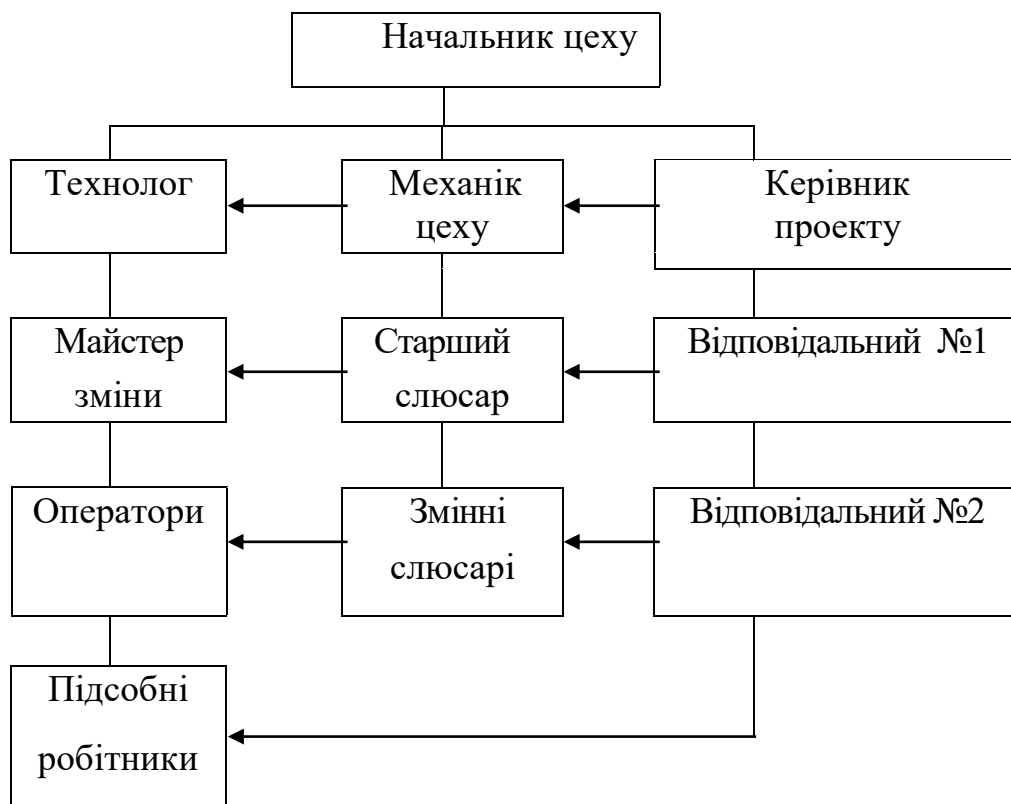


Рисунок 3.1 - Організаційна структура керування цехом ПАТ "ЗСПЗ" на етапі впровадження нової системи оплати праці

Відповідальні особи, позначені в структурі як „Відповідальні №1” і „Відповідальний №2” займаються роботою по безпосередньому впровадженню елементів системи мотивації серед визначених категорій працівників. Так відповідальний №1 займається роботою по стимулюванню й інформаційному забезпеченню оперативних керуючих: майстрів, начальників слюсарів. Відповідальний №2 займається мотивацією виробничого персоналу до підвищення продуктивності праці [33, с.48].

Для здійснення організації роботи учасників проекту необхідно налагодити ефективний інформаційний потік між ними, і особами, що мають у розпорядженні всю необхідну для впровадження проекту інформацію. Винагорода, одержувана керівниками проекту повинне співвідноситися з результатами впровадження даного проекту і представляється собою сукупність матеріального і морального стимулювання.

Після створення нової системи стимулів можливо або збереження учасників проекту в штаті підприємства (при цьому їхня робота може носити сезонний характер), або їхнє вивільнення (при цьому учасники проекту організують навчання оперативних керуючим прийомам роботи з новою системою мотивації) [46, с.273].

Оцінюючи економічну ефективність упровадження розробленої системи оплати праці, відзначимо, що основний економічний показник, на який впливає нова система мотивації праці — це продуктивність персоналу протягом цільного виробничого процесу. Ріст продуктивності праці, додаткової зайнятості працівників у періоди збільшення ємності попиту при існуючому технологічному процесі дозволить збільшити обсяги виробництва і збуту продукції. Основні витрати на проєктовану систему матеріального стимулювання будуть полягати у відрахуванні відсотка від суми приросту обороту підприємства на формування перемінної частини оплати праці по системі участі працівників у прибутку підприємства. Планований відсоток відрахувань, заснований на підставі даних обліку підприємства дорівнює 2,1% від приросту обсягу реалізованої продукції, що складе при нормативному рівні

рентабельності виробничої діяльності 30% від приросту прибутку підприємства. Відповідно, 70% досягнутого приросту виторгу підприємства складуть економічну вигоду від упровадження нової системи оплати праці ПАТ "ЗСПЗ", тобто забезпечать приріст чистого прибутку підприємства. Реалізація запропонованої програми при досягненні приросту обсягу збуту на 3% від рівня 2019 року дозволить збільшити загальний фонд оплати праці ПАТ "ЗСПЗ" на 3 %, одержавши при цьому приріст валового прибутку в розмірі 12261,3 тис. грн. (10% від рівня 2019 року) (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Прогноз ефективності введення системи участі працівників у прибутку на ПАТ "ЗСПЗ"

Показники	Факт. 2020 р., тис. грн.	Прогноз 2021 р., тис. грн.	У % до рівня 2020 року
Приріст об'ємів збуту у результаті зростання об'ємів виробництва	10015,0	10316	103,0
Норматив відрахувань по системі участі робітників у прибутку, % від виторгу	-	2,1	-
Приріст фонду оплати праці за рахунок сформованого преміального фонду	-	216,6	-
Приріст фонду оплати праці	2704,0	2785,0	103,0
Рівень рентабельності реалізованої продукції	6,91	7,1	102,7
Приріст об'ємів реалізованої продукції	11146,4	12261,3	110,0
Економічна ефективність		211,8	-

Для досягнення запропованою системою матеріального стимулювання потрібного ступеня ефективності необхідно доповнити економічну систему стимулювання адекватними соціально-психологічними мірами стимулювання.

3.3 Розробка стратегічних напрямків розвитку ПАТ «ЗСПЗ»

На нашу думку, з огляду на проведені теоретичні дослідження питання підвищення конкурентоспроможності підприємства та практичний аналіз стану підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”, необхідно на

підприємстві більше уваги приділити адаптуванню до зовнішніх, як сприятливих можливостей, так і до небезпек, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Ми пропонуємо розробку та впровадження стратегічного плану розвитку підприємства. Чітко сформоване стратегічне бачення – необхідна складова стійкого стратегічного конкурентоспроможного лідера. Отже пропонуємо наступну стратегічну концепцію для ПАТ „ЗСПЗ”.

ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” зростає і розвивається на основі багаторічного досвіду підприємства на ринку метизів. На сьогоднішній день це велике підприємство по виробництву метизної продукції: дроту, проводів, сітки, цвяхів та емальованого посуду. Метою підприємства є створення переваг для усіх своїх партнерів – споживачів, акціонерів, робітників та всього суспільства. Для цього ПАТ „ЗСПЗ” прагне:

- постійно розвиватися та допомогтися лідерства у всіх напрямках діяльності;
- зміцнювати вже завойовані позиції на ринку метизної галузі;
- створювати нові можливості для просування продукції підприємства на міжнародні ринки.

Для досягання цілей прибутковості та безперервного вдосконалення кожен підрозділ підприємства повинен:

- досягти максимальної продуктивності праці, для завойовування та утримуючі лідируючих позицій на ринку;
- перевершувати очікування покупців відносно якості та ціни продукції;
- забезпечувати більше зростання доходів над витратами капіталу.

Кожен підрозділ вносить свій вклад у досягнення головної мети підприємства – забезпеченні нашим партнерам переваг у якості та ціні.

Оцінку успіху проводимо по наступним критеріям:

- персонал – професійна підготовка, задоволення роботою;
- споживачі – прихильність підприємству та лідерство на ринку;
- організація бізнесу – висока продуктивність, відмінна якість, низькі

- витрати, екологічна безпека;
- результати діяльності – доходність активів, зростання об'ємів продажу.

Для постійного контролю за реалізацією стратегії та одержання інформації про умови ринку, про конкурентів пропонуємо створити на підприємстві ПАТ „ЗСПЗ” спеціалізований інформаційний підрозділ. Для української практики це ще мало використовуваний досвід. По оцінці американської консалтингової компанії Futures Group Inc., нині 10 % великих американських компаній завели відповідні інформаційно-аналітичні підрозділи і їх кількість постійно зростає [47, с.358].

Встановити основні функції інформаційно-аналітичного підрозділу:

- збір інформації про головних і основних конкурентів підприємства по відповідних ринках у рамках свого особливого кола джерел, у які входять перелік відкритих вітчизняних і закордонних видань, що відповідають вказівкам для роботи в системі „Інтернет”, цілеспрямоване співробітництво з іншими структурами для збору даних;

- первинна і вторинна обробка отриманої інформації з акцентом, наприклад, на прогнозах для підприємства, перспективних тенденціях і нових можливостях ринку плюс обов'язкова періодична видача керівництву свого інформаційного блоку для майбутнього підсумку загальної стратегії підприємства;

- вивчення аналітичних та інших методів роботи основних конкурентів; методів їхнього ефективного менеджменту, проведення цільового бенчмаркінга, а також прикладна доробка отриманої інформації в інтересах підприємства;

- оперативна спеціалізована бізнес-розвідка з використанням різних законних методів, що може бути сконцентрована на моніторингу ходу реалізації як загальної, так і окремих спеціалізованих стратегій організації.

Для покращення свого конкурентного стану підприємству ми пропонуємо, з огляду на конкурентне середовище підприємства, впроваджувати стратегію економії на витратах. Стратегія на витратах базується

на зниженні усіх видів виробничих і невиробничих витрат. Економія на витратах дозволить підприємству витримати постійне зростання цін постачальників основної сировини: катанки сталюї, стрічки сталюї, рулону сталюго, цинку. А також постійну тенденцію до зниження споживчих цін, це дозволить підприємству утримувати конкурентні ціни і при цьому одержувати достатні прибутки. Практичний досвід показує, що при впровадженні стратегії економії на витратах, для підприємства найбільш ефективно використання стратегії стандартного товару. Здійснення даної стратегії передбачає задоволення усереднених узагальнених потреб [43, с.341].

ПАТ „ЗСПЗ” для втілення стратегії низьких витрат має необхідні складові: оптимальний розмір виробництва та мережі збуту, застосовуються ресурсозберігаючі технології при високому рівні технологічної підготовки виробництва. Необхідно інтенсивно використовувати персонал, контролювати собівартість продукції.

Для того щоб досягти стійких переваг за допомогою зниження витрат, слід здійснювати такі заходи:

- спрощення розробки продукції;
- реінжиніринг основних виробничих процесів для скорочення необхідних виробничих кроків і неефективних дій;
- використання більш простої, менш капіталоємної, раціональної технології;
- пошук шляхів для усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- використання продажів кінцевому споживачу і маркетингових підходів;

Модель керування процесом реалізації стратегії треба допрацьовувати до рівня програми конкретних дій по виконанню стратегічних змін. Тому ми наводимо імовірний варіант програми керування стратегічними змінами (первинний формат), що надалі з урахуванням реальних умов більш конкретизується (додаток В).

Щоб створити конкурентоспроможне підприємство, треба не просто модернізувати виробництво і керування, але і чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головним при цьому повинно бути одне: уміння визначити, швидко й ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої порівняльні переваги. Усі зусилля необхідно направити на розвиток тих сторін, що вигідно відрізняють вас від потенційних або реальних конкурентів. Недарма багато ведучих фірм сформулювали свої порівняльні переваги у виді гасел, правил, яким повинні впливати всі її працівники.

Чітка орієнтація на свої порівняльні переваги в конкуренції, безустанний їхній пошук як усередині підприємства, так і поза ним визначають набір функцій, виконуваних апаратом керування провідних компаній, склад їх управлінських і інженерних підрозділів, підходи до розробки господарської стратегії [23, с. 174].

Якщо можна коротко дати відповідь на питання про те, як створити на підприємстві виробництво світового класу, він звучав би так: для цього треба стати кращим у світі в обраній галузі або на ринку, на якому працюєте, хоча б по одному важливому аспекті виробничої діяльності. А для цього треба, у свою чергу, відповісти на запитання: у чому повинні або в чому можуть складатися порівняльні переваги вашого підприємства в конкурентній боротьбі, на які аспекти виробництва або господарської діяльності слід звернути увагу в першу чергу (наприклад, витрати виробництва і ціна, якість, надійність, технічний рівень, рівень обслуговування, гнучкість виробництва)?

У цілому можна виділити чотири основних рівні або ступеня конкурентоспроможності підприємства. Керівництво підприємства першого рівня розглядає організацію керування як щось внутрішньо нейтральне.

Свою роль керівники бачать тільки у тому, щоб давати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони настільки упевнені в досконалості конструкції або технічному рівні своєї продукції, у явних перевагах її в порівнянні з виробами конкурентів, у потужності своїх збутових підрозділів і служби маркетингу, що готові ошчасливити покупця,

лише поставляючи заявлені в рекламі товари. Будь-які додаткові поліпшення на виробництві або в керуванні вважаються надмірністю [24, с.72].

Хоча такий підхід найвищою мірою наївний, він може принести підприємству успіх, якщо воно зуміє знайти на ринку нішу, що убереже від негайної конкуренції. Але як тільки підприємство або фірма починають рости, збільшувати масштаби свого виробництва, може трапитися наступне: підприємство переросте нішу ринку, на яку спочатку працювало, і вступить у конкуренцію на іншому його сегменті або первісна ніша розів'ється в зростаючий ринок і стане привабливою для інших виробників. Отут вже одним умінням просто випускати продукцію не обійдеся. Потрібно подбати про одержання порівняльних переваг, про те, щоб перевершити стандарти, запропоновані конкурентами в області цін, витрат виробництва, якості, точності постачань, рівня обслуговування [47, с.315].

Тому компанії другого рівня (ступеня) конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи "зовні нейтральними". Це означає, що підприємства повинні цілком відповідати стандартам, установленим їх основними конкурентами. Вони прагнуть максимально запозичати технічні прийоми, технології, методи організації виробництва у ведучих підприємств галузі і використовувати в себе, здобувати сировину і матеріали, напівфабрикати і комплектуючі вироби з тих же джерел, що і їхні головні конкуренти. Вони дотримуються тих же принципів і підходів у керуванні якістю продукції й у контролі за рівнем запасів і внутрівиробничих заділів, установлюють такі ж по характеру відносини з працівниками на своєму виробництві. Мало того, вони прагнуть запросити до себе на роботу, якщо знадобиться, керуючих і фахівців, особливо інженерно-технічних працівників, з інших компаній цієї ж галузі, покладаючись в основному на їхню кваліфікацію і чисто професійні якості, без обліку специфіки конкретного підприємства або виробництва. І деякі компанії неминуче виявляються в ситуації, коли подібні стереотипи ділового поводження, цілком, ґрунтуються на запозиченні передового досвіду, уже не працюють, не додають конкурентоспроможності

підприємствам даної фірми навіть при незначному зусиллі внутрішньогалузевої конкуренції [24, с.33].

Перед керівництвом таких компаній неминуче встає питання: якщо їх підприємства мають інші порівняльні переваги в конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, то чому потрібно обов'язково дотримуватись загальних стандартів виробництва, що установилися у галузі?

Ті, хто знаходить правильні відповіді, звичайно еволюціонують до третього рівня конкурентоспроможності, керування починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку й удосконаленню. Виробництво стає, так сказати, "підтримуваним зсередини" всіма іншими підрозділами організації [49, с.247].

Але для деяких фірм і це виявляється недостатнім. Ясно, що авіакомпанія, що обслуговує місцеві авіалінії, прагне до максимальної гнучкості й оперативності в організації обслуговування пасажирів. Тому імовірніше усього вона вибере зовсім інший тип авіалайнера, ніж велика авіакомпанія, що обслуговує всю територію США. Це зовсім не означає, що завдяки такому крокові велика авіакомпанія одержить порівняльні переваги перед дрібною, що має те ж саме устаткування. У даному випадку успіх буде цілком залежати від того, наскільки ефективно кожна з компаній використовує ту саму техніку, якими порівняльними перевагами володіє не тільки виробнича структура підприємства, але і її система керування. Інакше кажучи, успіх у конкурентній боротьбі стає уже функцією не стільки виробництва, скільки керування, і чи ледве не цілком залежить від якості, ефективності керування й організації виробництва в самому широкому змісті. Це може бути і більш економічний апарат керування, і більш висока оперативність у прийнятті рішень, краща мотивація працівників [41, с.110].

Виробнича система в такого роду компаніях стає, так сказати, "підтримуваною ззовні", ефективність її визначається не стільки внутрішніми факторами, включаючи управлінські (наприклад, ідеальне виробниче

планування або керування якістю), скільки зовнішніми (якість організації й ефективність самої системи керування).

Компанії, яким вдалося досягти цього четвертого ступеня конкурентоспроможності, виявляються попереду конкурентів на багато років. Вони не тільки прагнуть копіювати досвід інших фірм даної галузі, не просто хочуть перевершити самі тверді з існуючих стандартів, але й готові кинути виклик будь-якому конкурентові в будь-якому аспекті виробництва або керування. Саме вони і називаються підприємствами з виробництвом світового класу [34, с.417].

Численні прогностичні обстеження, проведені західними фахівцями в другій половині 90-х років, однозначно показали, що в найближче десятиліття стійкі позиції на мінливому ринку, що ускладнюється, зможуть зайняти тільки ті компанії, виробничо-управлінський потенціал, яких дозволить їм узгоджено вирішувати ряд задач, що вважалися практично взаємовиключними [25, с.19].

Це, насамперед, відноситься до постійного відновлення асортименту продукції, що випускається, невпинній розробці і швидкому освоєнню нових зразків виробів і одночасно нарощуванню продуктивності праці, підвищенню гнучкості виробництва, ефективності, зниженню всіх видів витрат. Особливе місце займають забезпечення стабільного росту якості і надійності нових виробів при одночасному зниженні цін на нові види продукції. Курс береться на підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу при орієнтації на питома скорочення чисельності виробничих і управлінських працівників. Усе це практично означає випуск як можна більшої кількості нових, що користуються підвищеним попитом виробів, ціни на які будуть нижче, ніж у конкурентів, а якісні й експлуатаційні характеристики і надійність — вище [32, с.124].

ПАТ „ЗСПЗ” за переліченими вище рівнями конкурентоспроможності знаходиться на другому ступені конкурентоспроможності. Але у підприємства є потенціал для підвищення свого рівня конкурентоспроможності. На нашу думку за допомогою запропонованого стратегічного напряму розвитку підприємство

ПАТ „ЗСПЗ” має всі шанси на підвищення рівня конкурентоспроможності і одним із прояву цього буде збільшення частки експорту у загальному обсязі реалізації продукції.

Основними експортованими продуктами метизної галузі у Європу є напівфабрикати (дріт ОК, сталевий). Практично всі країни-виробники мають рівні шанси по нарощуванню своєї присутності на ринку Європи. В таблиці 3.12 наведені основні переваги та недоліки країн (їх основних представників) для нарощування присутності на європейському ринку метизів

Таблиця 3.12 - Частка країн-виробників на європейському ринку метизів у 2020 році

Країна	Основні представники	Частка (споживання), % 2020 рік	Переваги/недоліки для нарощування присутності на ринку
1	2	3	4
Росія	Северстальметиз	1,0	+ Низьке завантаження потужностей
	СГ Мечел	0,4	+ висока якість
	ММК-метиз	0,1	- висока вартість основних факторів виробництва
			- відсутність державної підтримки
			+ близькість до ринків збуту
Всього:		1,5 %	
Україна			+ низьке завантаження потужностей
	Силур/Стальканат	0,3	+ переваги по вартості основних факторів виробництва
	Днепрометиз/ТЕКО	0,3	+ близькість до ринків збуту
			- низька якість (великий знос основних фондів)
			- низька з/п спричиняє відсоток кваліфікованого персоналу
Всього:		0,6 %	
Китай			+ введення нових потужностей
	Н/д	2,9	+ державна підтримка
			- віддаленість від ринків збуту
			- висока вартість сировини та енергетики
Всього		2,9	

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4
Основні			+ близькість до ринків збуту
Виробники Європи	Bekaert	8,8	- висока вартість праці
	Trefilarbed	3,2	+ висока якість
Всього:		12,0 %	

Отже з таблиці 3.12 ми бачимо, що задавати темп росту на Європейському ринку будуть низька собівартість і висока якість. Україна має ряд переваг по основним факторам виробництва, низька вартість електроенергії і дешева робоча сила. В Україні так само здійснюється державна підтримка, що полягає в регулюванні цін на сировину і дотації для метизних підприємств. До негативних факторів можна віднести знос основних фондів, слабку маркетингову політику [52, с.23].

Починаючи з 2000 року, у Європі намітилося скорочення виробництва метизної продукції і перенос потужностей у регіони з низькою вартістю основних факторів виробництва. Тому ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” має можливості для залучення інвестицій для відновлення основних фондів підприємства, модернізації устаткування, для подальшого розвитку виробництва з активізацією своєї діяльності на ринку Європи.

Прогнозні дослідження, проведені західними фахівцями у другій половині 90-х років, однозначно показали, що в найближчі десятиліття стійкі позиції на мінливому ринку зможуть зайняти тільки ті підприємства, виробничо-управлінський потенціал, яких дозволить узгоджено вирішувати їм ряд задач, що вважаються взаємовиключними. Перед усім це відноситься до постійного оновлення асортименту продукції підприємства, безупинній розробці та швидкому впровадженню нових видів виробів та одночасно нарощувати продуктивність праці, підвищувати гнучкість виробництва, ефективності, зниженню усіх видів витрат. Особливе місце займають забезпечення стабільного зростання якості та надійності нових виробів при одночасному зниженні цін на нові види продукції.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі на основі проаналізованих даних по фінансово-економічному становищу підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства 2019-2020 роки, ми представили пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На основі вивчених матеріалів по виробничій діяльності ПАТ „ЗСПЗ” можна зробити висновок, що підприємство стабільно розвивається. Але якщо не дивитися у майбутнє і не розробляти подальші стратегічні напрямки розвитку підприємства можна втратити і ті позиції на ринку, які вже досягнуті.

Ми проаналізували у другій частині стан основних фондів, рентабельність, собівартість продукції підприємства ПАТ „ЗСПЗ” і виділили проблему значного зносу основних фондів, тому ми внесли пропозицію по впровадженню проекту модернізації ковпакових печей СЕО. Це приведе до зниження собівартості товарної продукції. Виробництво метизної продукції дуже енергоємне виробництво. Тому впровадження модернізації печей ковпакових СЕО для віджигання дроту є дуже актуальним. Цей проект дає можливість істотно скоротити витрати реактивної електроенергії на 89,4 %. Збільшується число годин використання печі на 224 години. Невеликий строк окупності капвкладень проекту дає додаткові переваги підприємству від впровадження модернізації. Також при впровадженні цього проекту за рахунок поліпшення технологічних якостей віджигання дроту підвищиться якість продукції. І як ми побачили з проведеної прогностичної оцінки конкурентоспроможності впровадження цієї пропозиції підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства на 103,8 %.

Чітко сформоване стратегічне бачення – необхідна складова стійкого стратегічного конкурентоспроможного лідера. Тому ми пропонуємо для більш ефективного використання потенційних конкурентних переваг, що існують у

підприємства, ввести програму стратегічного розвитку ПАТ „ЗСПЗ”. Чітко сформоване стратегічне бачення – необхідна складова стійкого стратегічного конкурентоспроможного лідера. Запропонована стратегічна концепція, на нашу думку, допоможе підприємству знайти резерви для підвищення свого конкурентного стану на ринку.

Основні тези програми:

ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” зростає і розвивається на основі багаторічного досвіду підприємства на ринку метизів. На сьогоднішній день це велике підприємство по виробництву метизної продукції: дроту, проводів, сітки, цвяхів та емальованого посуду. Метою підприємства є створення переваг для усіх своїх партнерів – споживачів, акціонерів, робітників та всього суспільства. Для цього ПАТ „ЗСПЗ” прагне:

- постійно розвиватися та допомогтися лідерства у всіх напрямках діяльності;
- зміцнювати вже завойовані позиції на ринку метизної галузі;
- створювати нові можливості для просування продукції підприємства на міжнародні ринки.

Шляхи досягання мети:

для досягання цілей прибутковості та безперервного вдосконалення кожен підрозділ підприємства повинен:

- досягти максимальної продуктивності праці, для завойовування та утримуючі лідируючих позицій на ринку;
- перевершувати очікування покупців відносно якості та ціни продукції;
- забезпечувати більше зростання доходів над витратами капіталу.

Кожен підрозділ вносить свій вклад у досягнення головної мети підприємства – забезпеченні нашим партнерам переваг у якості та ціні.

Запропонована нами конкурентна стратегія низьких витрат за рахунок жорсткого нормування всіх операцій й елементів виробничого процесу дозволяє знижувати брак у виробництві, що приводить до раціонального використання наявних ресурсів.

Досвід багатьох країн засвідчив, що навіть інвестиції у нове обладнання не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується „людський чинник”, тобто одночасно не здійснюються великі вкладення капіталу в підготовку персоналу, створення резервів кадрів, у запровадження нових принципів організації праці. Тому для підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності ми пропонуємо впровадження системи участі працівників у прибутку підприємства.

Планований відсоток відрахувань, заснований на підставі даних обліку підприємства дорівнює 2,1 % від приросту обсягу реалізованої продукції, що складе при нормативному рівні рентабельності виробничої діяльності 30% від приросту прибутку підприємства. Відповідно, 70% досягнутого приросту виторгу підприємства складуть економічну вигоду від упровадження нової системи оплати праці ПАТ "ЗСПЗ", тобто забезпечать приріст чистого прибутку підприємства. Реалізація запропонованої програми при досягненні приросту обсягу збуту на 3% від рівня 2019 року дозволить збільшити загальний фонд оплати праці ПАТ "ЗСПЗ" на 3 %, одержавши при цьому приріст валового прибутку в розмірі 14490,3 тис.грн. (29,9 % від рівня 2019 року).

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері обліку і оподаткування у приміщенні офісу обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і посадових обов'язків фахівця у приміщенні офісу обладнаному ПК з ВДТ, виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищення нервово-психічного навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- захворювання внаслідок хвороботворної дії мікроорганізмів. До основних потенційних небезпек біологічного характеру, в офісних приміщеннях можна віднести хвороботворну дію мікроорганізмів, внаслідок

не дотримання правил санітарної гігієни приміщень, що може призвести до захворювань інфекційної природи.

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2015 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значення (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно

ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Неправильне проектування або несправність систем опалення, вентиляції та кондиціонування в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99

«Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних ($n+$) і негативних ($n-$) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см³); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1 см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Для запобігання хвороботворної дії мікроорганізмів на людину передбачено проведення щоденного вологого прибирання приміщень, їх періодичне провітрювання. В періоди загострення інфекційної обстановки необхідно виконувати щоденні додаткові заходи:

- кварцювання;
- вологе прибирання з використанням антисептичних препаратів;
- дотримання правил особистої гігієни.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровий і загальний втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2017 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу ТОВ «Металургійний завод «Запоріжсталь» розмірами $A \times B \times H = 10 \times 10 \times 3$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника;

$$N_p = \frac{10}{(3-0,8) \cdot 1,4} = 4, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м;} \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт;

$$L_{\max} = \frac{10}{4} = 2,5, \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{10 \cdot 10}{(3 - 0,8) \cdot (10 + 10)} = 2,27.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 56 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм;} \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_3 = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 10 \cdot 10 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,56} = 82500, \text{ лм.}$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м;

$$N_{\text{св}}^* = \frac{10 \cdot 10}{2,5^2} = 16, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l^* = 16 \cdot 2 = 32, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{82500}{32} = 2578, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{2578}{2600} = 0,99.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = N_{ce}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: N_{ce}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{ce} = 16 \cdot 0,99 = 16, \text{ шт}.$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де: N_{ce} – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l = 16 \cdot 2 = 32, \text{ шт}.$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де: Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{2600 \cdot 32 \cdot 0,56}{10 \cdot 10 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 302, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу ТОВ «Металургійний завод «Запоріжсталь» дорівнює 302 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 16 світильників типу ЛПО.

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Горінням називається складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Процес горіння призводить до пожежі.

Пожежа – неконтрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі.

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2015 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибуховопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2015 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони II-IIa до якої належить приміщення.

В приміщенні офісу ПАТ «Запоріжсталь» класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д та площею 100 м² передбачені первинні засоби пожежогасіння, а саме встановлені два вуглекислотні вогнегасники місткістю 5 літрів. Також із-за неможливості перебування персоналу в офісі цілодобово передбачені комбіновані датчики, які реагують на виділення диму та підвищення температури та передають сигнал на пульт пожежної охорони.

Надання іноземним державам допомоги у ліквідації наслідків НС здійснюється на підставі запиту про допомогу у ліквідації наслідків НС від уповноваженого на це органу іноземної держави, яка потерпає від НС.

Рішення про надання допомоги у ліквідації наслідків НС іноземним державам, від яких надійшов запит про таку допомогу, зокрема про направлення аварійно-рятувальних підрозділів за межі території України, приймає Кабінет Міністрів України.

У разі надходження від адміністративно-територіальної одиниці суміжної іноземної держави запиту про допомогу у ліквідації наслідків НС право прийняття рішення про направлення підрозділів Оперативно-рятувальної служби ЦЗ та спеціальної техніки для надання допомоги надається керівнику ДСНС України.

Отримання Україною міжнародної допомоги для ліквідації наслідків НС здійснюється на підставі запиту про отримання такої допомоги або

запропонованої допомоги з боку іноземних держав та міжнародних організацій.

Рішення про направлення запиту на отримання міжнародної допомоги для ліквідації наслідків НС до міжнародних організацій або окремих іноземних держав приймає Кабінет Міністрів України.

У разі виникнення НС на території прикордонної області України, до ліквідації наслідків якої доцільне залучення аварійно-рятувальних сил суміжної адміністративно-територіальної одиниці іноземної держави, право на направлення запиту до уповноваженого органу адміністративно-територіальної одиниці суміжної іноземної держави на отримання допомоги для ліквідації наслідків такої НС надається керівнику ДСНС України.

Представництво України в міжнародних організаціях з питань ЦЗ здійснюється ДСНС України, іншими центральними органами виконавчої влади, які здійснюють державний нагляд у сферах техногенної та пожежної безпеки, реалізацію державної політики у сферах промислової безпеки, охорони праці та державного гірничого нагляду, управління зоною відчуження і зоною безумовного (обов'язкового) відселення.

Висновки до розділу 4

У розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників під час виконання робочих обов'язків в офісному приміщенні ПАТ «Запоріжсталь». Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці (розраховане загальне штучне освітлення в приміщенні офісу, яке дорівнює 302 лк), заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д та площею 100 м² передбачені первинні засоби пожежогасіння, а саме встановлені два вуглекислотні вогнегасники місткістю

5 літрів. Також із-за неможливості перебування персоналу в офісі цілодобово передбачені комбіновані датчики, які реагують на виділення диму та підвищення температури та передають сигнал на пульт пожежної охорони) та розглянуто питання цивільного захисту, а саме міжнародне співробітництво у сфері цивільного захисту.

ВИСНОВКИ

Економічна трансформація, становлення ринкових відносин, необхідність подолання кризового стану економіки України обумовили розвиток конкурентних відносин і конкурентної економіки в цілому. Для конкурентної економіки характерне функціонування на ринках певних товарів необмеженого кола виробників. Кожний з них у боротьбі за споживача повинен знижувати ціни, забезпечувати належну якість своєї продукції. Для цього необхідно постійно вдосконалювати технологію й організацію виробництва, забезпечувати високий рівень кваліфікації кадрів, розвивати систему реалізації товарів. Це, у свою чергу, стимулює розвиток науки й техніки та зростання ефективності суспільного виробництва.

У рамках вищевикладеного актуальним є проведене дослідження поняття конкуренції й конкурентоспроможності, та дослідження шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Відповідно до Закону України „Про захист економічної конкуренції” № 2210-III від 11.01.2001 р. економічна конкуренція – це змагання між суб’єктами господарювання за придбання переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі (суб’єкти господарювання) мають можливість вибирати між декількома продавцями (покупцями), а окремий суб’єкт господарювання не може визначити умови обороту товару на ринку [1, с.64].

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багато профільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових: виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси.

Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності підприємства. У ширшому змісті для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу.

Конкурентоспроможність підприємства є результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання ресурсів, кваліфікації та здібностей персоналу, досягнень сучасного менеджменту, інноваційних, інформаційних та фінансових можливостей підприємства, що в сукупності являє собою його потенціал, який має бути конкурентоспроможним [10, с.38].

Тому метою даної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

У теоретичній частині магістерської роботи ми дослідили роль та значення підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства, що підходить для використання на ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”:

- суть, поняття конкурентоспроможності промислового підприємства;
- методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- фактори підвищення та утримання конкурентних переваг;
- основні шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості підприємства й заходи, які необхідно почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг.

Всі існуючі методи визначення конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати в такі шість груп:

- 1) освоєні на аналізі порівняльних переваг;
- 2) ті що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- 3) побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) засновані на теорії якості товару;
- 5) матричні методи оцінки конкурентоспроможності;

б) інтегральний метод.

У даній роботі ми провели дослідження наступних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, модель аналізу „Мак-Кінзі”, метод, заснованим на теорії ефективної конкуренції.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку або сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей підприємства. У рамках стратегічного аналізу положення підприємства на ринку питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з визначенням стратегічних аспектів, чинності конкурентоспроможної позиції підприємства, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства за витратами. В умовах спаду виробництва проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства стає особливо актуальною [26, с.86].

У результаті оцінки конкурентоспроможності можливі наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності:

- зміна состава, структури матеріалів, що використовуються (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів або конструкції продукції;
- зміна черги проектування продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, зберігання, упаковки, транспортування, монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню та ремонту, цін на запасні частини;
- зміна структури та розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції [30, с.91].

В аналітичній частині роботи було приділено багато уваги фінансово-економічному стану об'єкту дослідження – ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”. Було проведено докладний аналіз основних показників усіх сфер виробничо-господарської діяльності підприємства:

- аналіз виробництва та реалізації продукції;
- аналіз стану та використання основних засобів виробництва;
- аналіз прибутковості та рентабельності виробництва;
- аналіз собівартості товарної продукції.

ПАТ "Запорізький сталепрокатний завод" являє собою велике підприємство метизної галузі чорної металургії з розвитом соціальною інфраструктурою. Це сучасне підприємство з високим рівнем технології, механізації та автоматизації виробництва.

Завод спеціалізується на випуску металовиробів - дроту сталевий різного призначення, дроту оцинкованого, сітки тканих і плетеної, проводів сталевих і сталюалюмінієвих, цвяхів, електрозварних труб, сталевий емальованого посуду, товарів народного споживання.

Згідно „Переліку підприємств, що займають монополістичне становище на ринку” [14,с.21] Запорізький сталепрокатний завод вважається монополістом у виробництві неізолюваних алюмінієвих проводів для повітряних ліній електропередач. У 2020 році виготовлено проводів АС та А (з додаванням міді) 851,7 т на суму 4197 тис. грн. (у середніх цінах на 01.01.2021р.), що складає 80,3 % від випуску даної продукції на Україні.

Запорізький сталепрокатний завод складається з 6 основних цехів, трубного виробництва і 5 додаткових цехів. Виробничі цехи розміщені в корпусах. П'ять основних цехів знаходяться в єдиному технологічному циклі - виготовлення металовиробів зі сталюї катанки; трубне виробництво і цех емальованого посуду зв'язані з заводом єдиною системою керівництва й інфраструктури. Комплекс додаткових цехів обслуговує основні цехи по ремонту устаткування, обслуговування транспортом, виготовлення інструмента і запчастин, надає послуги населенню.

У звітному періоді сталепрокатним заводом було вироблено товарної продукції у діючих цінах підприємства на загальну суму 84873 тис. грн., що складає 114,9 %до рівня 2019 року. Виробництво метизів у порівнянні з 2019 роком також має вищий показник – 62531 т, що на 5854 т більше

минулого року або на 110,3 %. З позиції конкурентних переваг на підприємстві здійснюються позитивні зміни, відбувається підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок більш ефективного виробничого потенціалу.

У 2020 році ми бачимо тенденцію зниження витрат на 1 грн. товарної продукції на 2,8 %, що показує на зниження витрат на виробництво продукції.

Об'єм реалізації складає у 2020 році 86256 тис. грн. це на 11015 тис. грн. більше ніж у 2019 році., або 114,8 % до рівня 2019 року. Об'єм реалізації вплинув на отриманий прибуток підприємства, який склав 970,1 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок у 2020 році в порівнянні з 2019 роком підприємство підвищило свої конкурентні позиції на ринку за рахунок збільшення виробництва, зменшення виробничих витрат, та забезпечення високо рівня реалізації продукції.

Також у другій частині ми провели аналіз конкурентного середовища підприємства ПАТ „ЗСПЗ”.

Метизну продукцію на Україні виробляють і реалізують наступні заводи і комерційні організації: ПАТ „Днепрометиз”, ПАТ „ЗСПЗ”, ПАТ „Силур”, ПАТ „Стальканат”, ПАТ „Дружковський МЗ”, ТОВ „ТЕКО”, ТОВ „Стилет”.

На частку п'ятох основних виробників приходилось у 2019 році більше 80 % усіх продаж СНГ. Аналогічну ситуацію ми спостерігаємо і в 2020 році. На частку п'ятох провідних підприємств: ПАТ „Днепрометиз”, ПАТ „Стальканат”, ПАТ „Дружковський МЗ”, ПАТ „Силур” та ПАТ „ЗСПЗ”, приходиться 83 %, від загального виробництва метизів в Україні.

Метизній галузі України характерні наступні властивості:

- застарілі основні фонди;
- низьке завантаження потужностей (по основним підприємствам

України завантаження потужностей у 2019 році складала у середньому менш 40 %);

- дешеві фактори виробництва;
- загальна політична нестабільність;
- підприємства України в основному експортують низькопробні продукти.

По об'ємам реалізації для українських підприємств першу позицію займає ринок України, другу – ринок дальнього зарубіжжя, третю – ринок країн СНГ.

На основі проведених досліджень нами були запропоновані наступні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”:

- проведення модернізації устаткування для зменшення собівартості продукції та підвищення якості продукції;
- впровадження програми стратегічного розвитку підприємства з використанням конкурентної стратегії низьких витрат;
- впровадження системи матеріального та соціально-психологічного стимулювання персоналу, розвитку культури підприємства.

В результаті впровадження вищевикладених пропозицій на підприємстві прогнозується зниження собівартості продукції на 260,3 тис. грн., підвищити рівень якості продукції, а значить і конкурентоспроможності підприємства. За рахунок підвищення попиту на продукцію ПАТ „ЗСПЗ”, покращення технічних характеристик продукції, підвищення продуктивності праці робітників підприємство ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод” буде розвивати та утримувати свої конкурентні переваги, а значить бути конкурентоспроможним підприємством у своїй галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001р.- №2210-III //ВВР України. – 2001. - № 12. - С.64.
2. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 385 с.
3. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика – К.: ЦЕМ, 2016. – 208 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. – М.: Інфра-М, 2000. – 312 с.
5. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. А. Олійник. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
6. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 224 с.
7. Мінько Е.В. Кричевський М.Л. Якість та конкурентоспроможність – К.: Лібра, 2018. – 268 с.
8. Єферин В.П., Метін В.В. Оцінка конкурентоспроможності при маркетингових дослідженнях. - Л.: Літера, 2014. – 265 с.
9. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара.- Мн.: Кнега, 2017. – 198 с.
10. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - Мн.: Маркетинг, 2017. – 314 с.
11. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2006. – 892 с.
12. Клименко Н.В. Будни и праздники сталепрокатного. – Запорожье: Дикое поле, 2019. – 128 с.
13. Пояснительная записка к годовому отчету ПАО «Запорожский сталепрокатный завод» за 2019 г.

14. Пояснительная записка к годовому отчету ПАО «Запорожский сталепрокатный завод» за 2020 г.
15. Абрютин М.С. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. – Тернопіль: ОтІ, 2016. – 270 с.
16. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности /Под ред. В.И. Стриженова.- Мн.: Высшая школа, 2018. – 310 с.
17. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промислових підприємствах: Навчальний посібник. – Л.: Світ, 2018. – 350 с.
18. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа предприятия. – М.: Инфра-М, 1996. – 410 с.
19. Долинська М. Г., Соловей І.Н. Маркетинг та конкурентоспроможність Промислової продукції. – К.: Стандарт, 2004. – 256 с.
20. Производство метизов /под ред. Шахпазова Х. С., Недовизий И. Н., Тарнавский В.И. – М.: Металлургия, 1977. – 390 с.
21. Прокопенко І. Ф., Ганин В. І., Москаленко В. В. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства з використанням сучасного програмного забезпечення: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2020. – 336 с.
22. Глазов М.М. Діагностика фінансово- господарської діяльності підприємств: навч.посіб. – К.: ЦУЛ, 2020. – 448 с.
23. Горбашко Є.А. Менеджмент якості та конкурентоспроможності. - Черкаси: видавництво ЧДТУ, 2019. – 258 с.
24. Діагностика стану підприємства: теорія, практика: Монографія /За ред. проф. А.Е. Воронкової. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2000. – 450 с.
25. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – Т.2- М.: Инфра-М, 1993. – 304 с.
26. Технологические карты и инструкции ПАО «Запорожского сталепрокатного завода».
27. Статистичний щорічник за 2019, 2020 роки.
28. Доленко Л. Х., Горняк О. В. Економіка підприємства: Навчальний

- посібник. – Одеса: Астропринт, 2012. – 512 с.
29. Производственный менеджмент: управление предприятием: уч. пособ.. / Под ред. С.А. Пелих – Мн.: БГЭУ, 2017. – 555 с.
 30. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – Мн.: Гардарики, 2015. – 296 с.
 31. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
 32. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия. – Мн.: Юга, 2017. – 408 с.
 33. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие.: Инфра, 2008. – 272 с.
 34. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. – К.: ЗАО «Экономика», 2005. – 559 с.
 35. Немцов В. Д., Довгань Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: „ЕКС-ОБ”, 2006. – 560 с.
 36. Головки Т.В. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2016. – 2017 с.
 37. Сосненко Л.С. Аналіз економічного потенціалу підприємства. – К.: Економічна література, 2017. – 208 с.
 38. Суша Г.З. Економіка підприємства: Уч. пособ. – Л.: Нью Ейдж, 2017. – 384 с.
 39. Бест М. Нова конкуренція. – Мн.: ТЕИС, 2016. – 356 с.
 40. Головін І.В. Разработка конкурентных стратегий. – М.: Маркет, 2018. – 128 с.
 41. Федонин О.С. Потенціал підприємства. - К.: КНЕУ, 2017. – 140 с.
 42. Анисимов В.М. Кадрова служба та управління персоналом організації.- К.: Лібра, 2017. – 704 с.
 43. Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – Ростов на Дону: Феникс, 2016. – 448 с.
 44. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч.посіб. – К.:ЦУЛ, 2017. – 395 с.

45. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
46. Ковалін В.В. Фінансовий аналіз: методи та процедури. – К.: ЦУЛ, 2019. – 560 с.
47. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов /Пер.с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
48. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2018. – 384 с.
49. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика. Навчально-практичний посібник. - К.: Економічна література, 2018. – 384 с.
50. Магомедов Ш. Ш. Определение показателей конкурентоспособности товаров //Стандарты и качество. – 2020. - № 9. – С.78-79.
51. Магомедов Ш.Ш. И три составных части конкурентоспособности //СТЕР.- 2019. - № 6(11). – С.80-82.
52. Киндзерский Ю. Паламарчук Г. Проблеми національної конкурентоспроможності й пріоритети конкурентної політики в Україні //Економіка України. – 2020. - № 4. - С. 19-29.

Додаток А

Таблиця А.1 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Різновиди методів
1	2	3
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні	<ul style="list-style-type: none"> - теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; - SPACE- аналіз; - GAP- аналіз; - LOTS- аналіз; - PIMS- аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S; - формалізований метод Іванова; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика Градова щодо детермінантів „національного ромба” - метод інтегрального критерію; - метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; - метод таксономічного показника
	Експертні	<ul style="list-style-type: none"> - STEP – аналіз; - SWOT – аналіз; - аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод рангів; - метод вивчення профілю об’єкта; - графічна методика Зав’ялова
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	<ul style="list-style-type: none"> - теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; - SWOT – аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S - метод вивчення профілю об’єкта; - графічна методика Зав’ялова

Продовження таблиці А.1

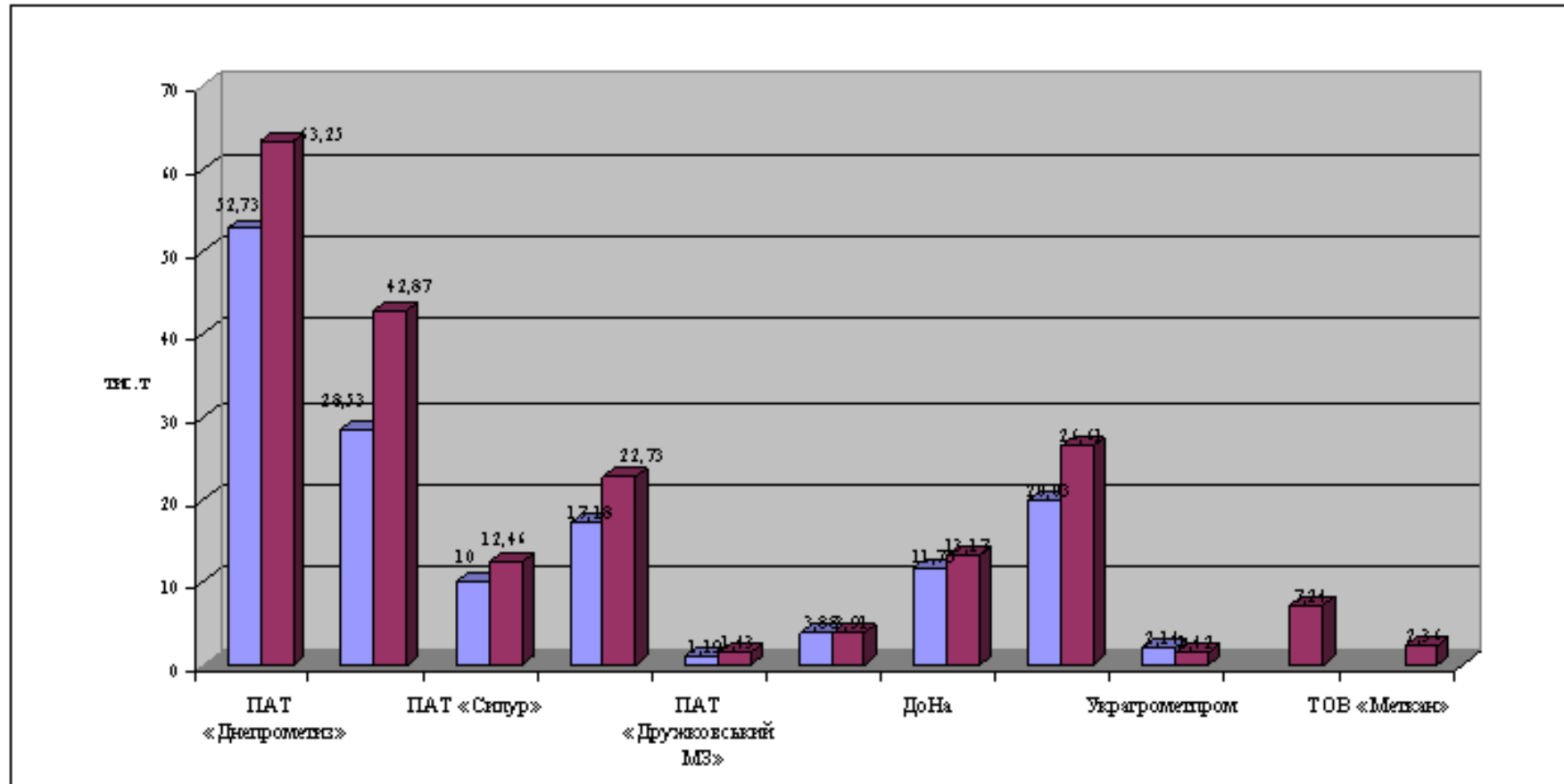
1	2	3
	Математичні	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - формалізований метод Іванова; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика Градова щодо детермінантів „національного ромба” - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод рангів; - метод інтегрального критерію; - метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; - метод таксономічного показника
	Логістичні	<ul style="list-style-type: none"> - STEP – аналіз; - SPACE- аналіз; - LOTS- аналіз; - PIMS- аналіз; - GAP- аналіз;
За можливістю розроблення управлінських рішень	Одномоментні	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика Градова щодо детермінантів „національного ромба” - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод інтегрального критерію; - метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; - метод таксономічного показника; - метод вивчення профілю об’єкта; - графічна методика Зав’ялова
	Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> - теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; - SWOT – аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S - STEP – аналіз; - SPACE- аналіз; - LOTS- аналіз; - PIMS- аналіз; - GAP- аналіз; - формалізований метод Іванова; - метод рангів;

Продовження таблиці А.1

1	2	3
За способом оцінки	Індикаторні	<ul style="list-style-type: none"> - STEP – аналіз; - SPACE- аналіз; - LOTS- аналіз; - PIMS- аналіз; - GAP- аналіз; - формалізований метод Іванова; - метод рангів; - аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; - методика Ансоффа щодо КСФ; - методика Градова щодо детермінантів „національного ромба”; - метод американської асоціації управління; - метод порівнянь; - метод інтегрального критерію; - метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; - метод таксономічного показника; - метод вивчення профілю об’єкта; - графічна методика Зав’ялова
	Матричні	<ul style="list-style-type: none"> - теорія конкурентних переваг М. Портера; - аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; - SWOT – аналіз; - модель аналізу Мак-Кінсі 7S

Додаток Б

Виробництво дроту низько вуглецевого підприємствами України за період 2019-2020 рр.,



Додаток В

Таблиця В.1 - Програма керування стратегічними змінами ПАТ „Запорізький сталепрокатний завод”

№ п/п	Найменування заходу	Конкретні дії
1	2	3
	Створення „стартову площадку”	<ol style="list-style-type: none"> 1. проведення стратегічної конкурентної діагностики. 2. розробка схеми ймовірного опору. 3. вибір придатного методу. 4. мобілізація менеджерів на підтримку змін. 5. забезпечення необхідного інформування і навчання персоналу. 6. виявлення і мобілізація на реалізацію змін талантів персоналу. 7. залучення консультантів (за потребою).
2	Планування процесу змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. направлення основних внутрішніх процесів підприємства на розв’язання стратегічних проблем і досягнення відповідних цілей. 2. планування впровадження конкурентних стратегій. 3. використання модульного підходу. 4. у рамках кожного модуля передбачити прийняття „адекватних стратегічних рішень”
3	Виокремлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами	<ol style="list-style-type: none"> 1. чіткий розподіл відповідальності між менеджерами підприємства. 2. забезпечення цільового фінансування змін. 3. ставити перед менеджерами конкретні тактичні завдання по здійсненню конкурентних стратегій. 4. здійснювати цільову винагороду менеджерів і фахівців за досягнення конкретних результатів у ході реалізації конкурентних стратегій.
4	Планування процесу впровадження стратегічних змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. забезпечити менеджерам можливість цілеспрямовано працювати над реалізацією стратегічних змін. 2. навчати конкретних менеджерів умінню приймати визначені стратегічні рішення і навичок їхнього впровадження. 3. залучити менеджерів і експертів до прийняття рішень. 4. контролювати сумісність завдань із професійним рівнем відповідних менеджерів і фахівців.
5	Керування виробничим процесом	<ol style="list-style-type: none"> 1. починати практичне впровадження конкурентних стратегій якомога швидше. 2. вести планування і впровадження стратегій паралельно. 3. контролювати цей процес.

Продовження таблиці В.2

1	2	3
6	Інституціоналізація нової стратегії підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. створювати на підприємстві сприятливу атмосферу для проведення конкурентних стратегій. 2. адаптувати корпоративну культуру організації під конкурентні стратегії. 3. цілеспрямовано підвищувати потенціал персоналу (насамперед за допомогою ефективного навчання) до рівня, що забезпечує ефективну реалізацію нової стратегії.
7	Здійснення адекватного реагування	<ol style="list-style-type: none"> 1. ввести органічну подвійну систему керування (тактичною і стратегічною діяльністю підприємства). 2. проводити цільовий контроль по стратегічних змінах. 3. здійснювати цільову винагороду за ефективну стратегічну діяльність. 4. вести стратегічний бюджет