

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектури та дизайну

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Пояснювальна записка

до дипломної роботи
магістра

на тему «Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта
господарювання»

Виконала: студентка 2 курсу, групи БАД412м

Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємства

Назаренко С.Ю.

Керівник Ханенко А.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент _____
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 131 с., 20 рис., 54 табл., 2 додатки, 64 літературне джерело.

Мета дипломної роботи: розгляд і оглядовий аналіз теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Об'єктом дослідження є конкурентна діяльність на вітчизняному та зарубіжному ринках на прикладі ПрАТ «Запоріжсклофлюс».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Методи дослідження – для вирішення поставлених у роботі задач була використана система методів наукового дослідження конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, а саме: кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та конкурентного положення. Також використано аналітичні методи: порівняльний, фінансовий і економічний аналіз.

Короткий зміст роботи: розглянуто теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, проведено аналіз конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на прикладі ПрАТ «Запоріжсклофлюс», запропоновано засади підвищення конкурентоспроможності підприємства ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” та проведено оцінку стану охорони праці.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТО-ЗДАТНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, РИНКОВА ДОЛЯ, КОНКУРЕНТИ, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ІННОВАЦІЇ.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Дослідження кількісних підходів до оцінювання конкуренто- спроможності суб'єкта господарювання	21
1.3. Дослідження основних якісних та графічних методів оцінки конкурентного положення суб'єкта господарювання на ринку	35
Висновки до 1 розділу	47
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	49
2.1. Загальна та техніко-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	49
2.2. Порівняльний аналіз основних показників конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Запоріжсклофлюс» з його конкурентами	60
2.3. Аналіз конкурентних можливостей та потенціалу підприємства ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	72
Висновки до 2 розділу	82
РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	84
3.1. Обґрунтування векторів підвищення конкурентоспроможності, опираючись на аналіз внутрішнього середовища	84
3.2. Підвищення конкурентоспроможності при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	96
3.3. Інноваційні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	107
Висновки до 3 розділу	119

ВИСНОВКИ	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123
ДОДАТКИ	129

ВСТУП

Сучасна економіка України вимагає негайного вирішення численних ключових проблем. Щоб успішно вступити до світової системи господарювання, країні необхідно швидко вирішити ряд економічних завдань та врегулювати різноманітні протиріччя. Серед нагальних проблем, що виникли у господарському механізмі України через глибоку міжнародну інтеграцію, особливу увагу потребує забезпечення українськими компаніями конкурентоздатності на всіх міжнародних ринках.

Управління конкурентоспроможністю підприємства відображає систему знань про принципи, методи та технології створення конкурентних переваг і забезпечення на їх базі життєздатності підприємства як учасника економічної сфери. На поточному етапі наявність конкурентних переваг для підприємства є основою його виживання на ринку.

Висока конкурентоспроможність підприємства свідчить про його ефективне функціонування, гнучкість у пристосуванні до змін у середовищі, високу якість продукції та розумну цінову політику, сприятливе сприйняття бренду та торговельної марки серед споживачів, а також високий рівень кваліфікації персоналу. Ці аспекти підкреслюють значення теоретичного обґрунтування конкурентної стратегії та постійного удосконалення методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін у економіці.

В наш час конкурентоспроможність підприємства визначає його ефективність у господарській діяльності та потенціал для майбутнього росту. Оцінка грає важливу роль у системі, що забезпечує необхідний рівень конкурентоспроможності та ефективного управління підприємством. В результаті детального аналізу розроблено систему методів оцінки конкурентоспроможності, виокремлено переваги та недоліки основних груп методів. Також доведено, що застосування комплексу методів є важливим для

більш повної оцінки конкурентоспроможності будь-якого підприємства, враховуючи його специфіку та особливості управління.

Оцінка відіграє ключову роль у забезпеченні адекватного рівня конкурентоспроможності підприємства, яке успішно діє як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, розкрити можливості та потенційні загрози, що дозволяє стратегічно планувати та розвивати його діяльність, опираючись на конкурентні переваги. У зазначених умовах актуальність теми дипломної роботи зберігається, особливо у період економічної кризи, спаду виробництва та реформування економіки нашої держави.

Об'єктом дослідження є конкурентна діяльність на вітчизняному та зарубіжному ринках на прикладі ПрАТ «Заоріжсклофлюс».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Метою дипломної роботи є розгляд і оглядовий аналіз теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

1. Розкрити суть поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність», визначити роль та завдання його управління.

2. Проаналізувати основні кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності та конкурентного положення.

3. Дослідити та проаналізувати внутрішні показники конкурентоспроможності на прикладі ПрАТ «Заоріжсклофлюс», визначити наскільки воно ефективно.

4. Дослідити основних конкурентів, долю ринку, та конкурентне положення ПрАТ «Заоріжсклофлюс».

5. Дослідити та визначити слабкі та сильні сторони ПрАТ «Заоріжсклофлюс».

6. Запропонувати заходи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Заоріжсклофлюс».

7. Провести оцінку стану охорони праці на ПрАТ «Заоріжсклофлюс».

Науково-теоретичною основою дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства стали праці відомих учених минулого та сьогодення. Вагомий внесок у розроблення даної проблем зробили українські та зарубіжні науковці: Клейнера Г.Б., Воронова А.А., Мельникова В., Карліна Т., М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Т.І Гончарука, Каплана Р., І. Ансоффа, Миролубової Т.В, та багатьох інших.

Практичною базою для здійснення аналізу господарської діяльності стала фінансова та статистична звітність ПрАТ «Заоріжсклофлюс» та основних конкурентів.

Апробація результатів дослідження. Автором дипломної роботи була опублікована наукова стаття у журналі «Економічний вісник Запорізького національного технічного університету», присвячена проблемам конкуренції та конкурентного положення за М.Портером.

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 153 сторінках друкованого тексту, з них 54 таблиць, 20 рисунків, список використаних літературних джерел з 81 найменувань, додатки на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

Для перетворення економіки України у напрямку створення більш конкурентоспроможного середовища та розвитку сильних конкурентних відносин, важливе значення має вивчення та розуміння понять "конкуренція", "конкурентні переваги" та "конкурентоспроможність підприємства". Для того, щоб чітко розуміти поняття «конкурентоспроможність», треба сперше детально ознайомитись з поняттям «конкуренція».

Конкуренція (від лат. *conspicere* – зіштовхуюсь) – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку. Конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сама продукція є знаряддям конкурентної боротьби [6, с.24].

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму [7, с.540]. Розглянемо визначення цього явища різними авторами у табл. 1.1

Аналіз структури й змісту формулювань і трактувань поняття «конкуренція» [8] дає підстави зробити такі висновки:

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «конкуренція» різними вченими-економістами

Автор поняття	Визначення поняття конкуренції
Адам Сміт	Перший, хто детально описав механізм конкуренції. Принцип «невидимої руки». Як складова частина господарського механізму, конкуренція діє через попит, пропозицію та ціни. Розглядав конкуренцію як суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови продажу і купівлі відповідно.
Й.Шумпетер	Як суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.
П. Хейне	Є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ.
Ф. Найт	Як ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.
К.Р. Макконел, С.Л. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Фрідріх А. фон Хайек	Процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання.
М. Портер	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти.
Г.Л. Азоєв	Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
А.Ю. Юданов	Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку.
Р.А.Фатхутдинов	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

1) Різні автори запропонували різні визначення поняття "конкуренція", які часто описують лише окремі аспекти цього явища в межах їхнього дослідження. Однак ці визначення можуть бути обмеженими, оскільки не охоплюють всі аспекти та складові конкурентної боротьби, які можуть бути визначені в різних галузях наукового дослідження;

2) Так, поняття конкуренції може тлумачитися різними авторами у різних контекстах. Одні вбачають конкуренцію як змагання між фірмами чи підприємствами, інші - як боротьбу між фізичними особами чи індивідуальними гравцями. Є також уявлення, що конкуренція полягає у

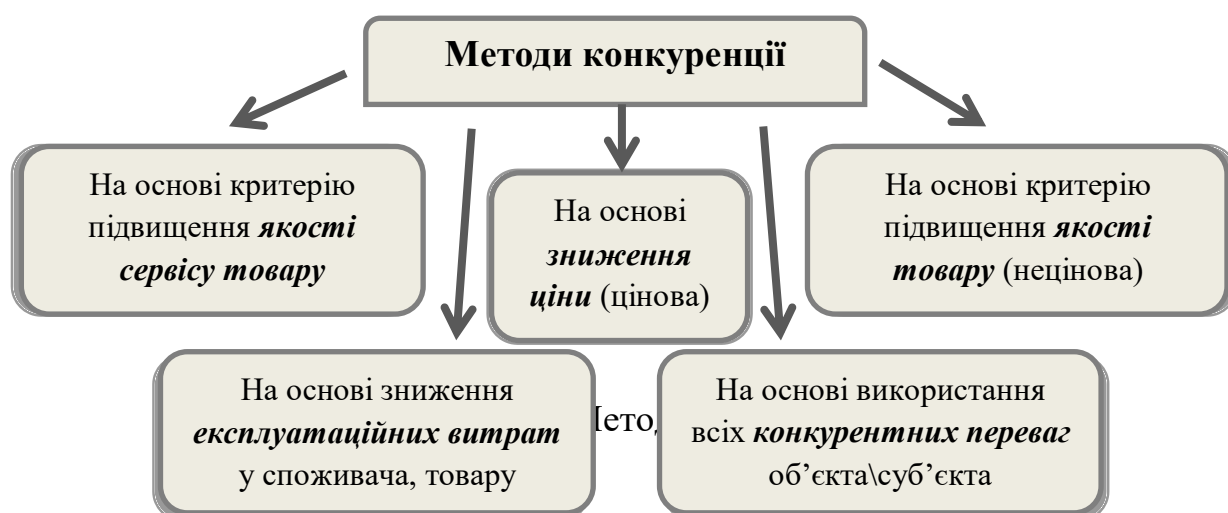
наявності достатньої кількості продавців і покупців на ринку. Для деяких це виявляється в прагненні до досягнення результату, а для інших - це процес. Це лише деякі з багатьох підходів до розуміння поняття конкуренції, які можуть бути використані в різних наукових дисциплінах чи контекстах досліджень.;

3) Запропоновані терміни не враховують усі аспекти конкуренції в різноманітних соціальних, виробничих і біологічних системах.;

4) Терміни не описують конкуренцію як поєднання стану сталості та змін, що виникають у змаганні та виживанні систем в умовах, які можуть бути передбаченими або непередбачуваними.;

5) поняття не пов'язані із законодавством. До середини ХХ століття визначились загальні уявлення про сутність конкуренції та її основні рушійні сили, що виявилось у чотирьох постулатах класичних моделей (табл. 1.2) [10, с.130].

Отже, конкуренція представляє собою дуже чутливий та гнучкий механізм. Гнучкість конкурентного механізму проявляється у його негайній реакції на будь-яку зміну обставин. Це одна з ключових характеристик ринків, механізм, який регулює виробництво. Конкуренція відображає систему взаємозв'язків між виробниками, що стосується встановлення цін, обсягів пропозиції товарів на ринку та попиту на ці товари від споживачів. З появою конкуренції виникла потреба у введенні термінів конкурентоспроможності та конкурентоздатності товарів і підприємств. Існуючі методи конкуренції розглянемо на рис. 1.1:



В наступній таблиці розглянемо існуючі види конкуренції та дамо їм стислий опис.

Таблиця 1.2 – Моделі конкуренції

Назва виду конкуренції	Визначення виду конкуренції
Чиста (досконала)	Спостерігається наявність на ринку великої кількості продавців, які стикаються з великою кількістю покупців, і жодна з цих груп не має достатньої сили, щоб контролювати ціни. Товари мають чітко визначені характеристики, повністю взаємозамінні, і продаються за цінами, що формуються лише відношенням між попитом і пропозицією.
Монополістична (недосконала)	Займає проміжне положення між абсолютною конкуренцією та монополією. Конкуренти численні і мають приблизно однакову силу. Однак їх продукція відрізняється, оскільки має відмінності в якості, які сприймаються всіма учасниками ринку.
Чиста монополія	Існування єдиного підприємства, яке виготовляє унікальний товар без можливості заміни; значний контроль над цінами; нееластичний попит; обмежений доступ для інших компаній у цю сферу.
Олігополістична	У сфері присутні невелика кількість компаній; широкий контроль цін залежить від рівня узгодженості їхніх дій; переважає конкуренція, що не базується на цінах, і існують важкі перешкоди для створення та розвитку бізнесу.
Внутрішньогалузева	Змагання між виробниками у сфері, де виготовляються однакові товари з метою отримання найбільш вигідних умов продажу та прибутку. Це початковий та основний етап у загальній системі ринкової конкуренції.
Міжгалузева	Конкуренція між виробниками товарів з різних сфер для максимально ефективного використання капіталу. Це означає, що капітал, незалежно від галузі його застосування, має отримувати прибуток у відповідності з його обсягом. Механізм цього закону полягає у переміщенні капіталу з менш прибуткових галузей до більш прибуткових.

Конкуренція є рушійною силою ринку, а значить і всієї економіки в цілому. Саме вона є своєрідним «фільтром», пропускає тільки життєздатних учасників. Споживачі, постачальники, нові гравці і товари-замінники – все це конкуренти, в тій чи іншій мірі мають вплив на галузь. Цю думку продовжив та розширив, зробивши значний вклад у теорію конкуренції, професор

Гарвардської школи бізнесу М. Портер [11, с.608]. Відповідно до його теорії, суть конкуренції в будь-якій сфері економіки характеризується взаємодією п'яти основних сил.

На рис. 1.2 представлена модель п'яти сил конкуренції, створена Майклом Портером. Вона наочно демонструє те, як взаємодіють між собою її частини об'єднуючись в єдиний механізм – конкуренцію. Ця модель допоможе наочно зрозуміти процес створення конкуренції [12, с.86]:

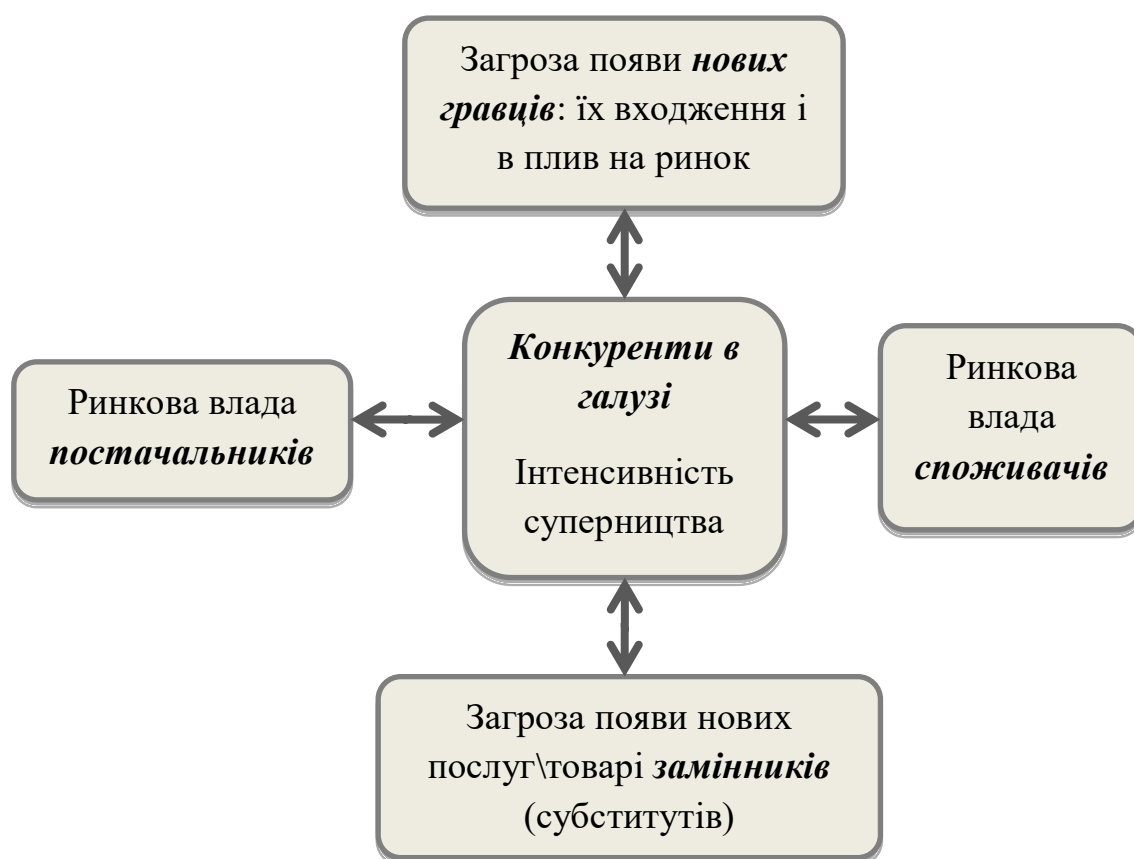


Рис. 1.2 – П'ять рушійних сил конкуренції за М. Портером

За допомогою цієї схеми можна висунути висновок, що конкурентоспроможність підприємства передбачає його здатність успішно взаємодіяти зі споживачами, постачальниками і конкурентами. Контакт зі споживачами відбувається через процес купівлі-продажу товарів, з постачальниками - через обмін ресурсами, необхідними для виробництва, із конкурентами - через ряд організаційних заходів, які формують активну

стратегію компанії у конкурентному середовищі. Це підкреслює роль управління, зокрема вищого рівня, у забезпеченні конкурентоспроможності фірми. В наступній таблиці розглянемо кожну силу окремо:

Таблиця 1.3 – Аналіз п'яти конкурентних сил з моделі М. Портера

Аналіз сили, її умови та фактори	Аналіз сили, її умов та факторів
1	2
1. Ринкова влада споживачів	
1.1 Аналіз впливу ринкової влади споживачів	Так як покупець є споживачем готового товару, то він, задовольняючи свої потреби, може мати вплив на конкурентоспроможність продукту на ринку. Споживач здатний посилити конкуренцію за рахунок зростання вимог до якості товару і рівня обслуговування, чинити тиск на рівень цін.
1.2 Умови зростання влади споживачів	– рівень концентрації споживачів по відношенню до рівня концентрації компанії; – товари на ринку не мають своєї унікальності, і покупець вільно переключається між ними; – товари, придбані в галузі, стандартні або не диференційовані. Покупці, впевнені, що в будь-який момент можуть знайти альтернативних постачальників, можуть грати однією компанією відповідно до другої, – продукти, що придбані в галузі, є складовою частиною продукції покупців і представляють істотну частку їх собівартості.
2. Ринкова влада постачальників	
2.1 Аналіз впливу ринкової влади постачальників	Постачальники сировини, послуг, ресурсів можуть впливати при укладанні угод на учасників галузі, вибирати клієнтів, з якими працювати, а значить впливати і на всю діяльність компаній. Вони можуть збільшувати ціни або знижувати якість пропонованих товарів і послуг, що в свою чергу призводить до зростання собівартості готового продукту, і зростання витрат виробництва. А в разі відсутності можливості підвищення роздрібних цін на готові товари на рівні порівнянному з ростом сировини – відбувається зниження прибутковості в галузі від реалізації товарів або послуг.
2.1 Фактори, які посилюють владу постачальників:	– продукти їх більш диференційовані або зовсім унікальні; – немає необхідності вступати в боротьбу з постачальниками іншого товару, що продається в галузі; – від них виходить загроза інтегрування в роботу підприємств даної галузі (тобто, є ймовірність виникнення бажання у постачальника відкрити такий же напрямок бізнесу). – постачання ресурсів знаходиться у веденні малої кількості компаній, і вони переважно сконцентровані в одному місці;

Продовження таблиці 1.3

1	2
3. Товари-субститути (замінники)	
3.1 Аналіз впливу появи товарів-замінників	Товари-замінники (товари-субститути) стримують потенціал ринку з точки зору зростання цін. Часто товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в свою чергу знижує рентабельність компаній в умовах зростання витрат виробництва і сировини. Гравці ринку будуть мати невисокий прибуток і обмежений ріст до тих пір, поки не зможуть підвищити якість продукції і диференціювати свій товар від товарів-замінників.
4. Загроза появи нових гравців	
4.1 Аналіз впливу появи нових гравців на ринку	Часто поява нових гравців на ринку означає появу нових виробничих потужностей, нових технологій, нових інноваційних підходів та інших значних ресурсів, що само по собі є потрясінням для галузі, яка призводить до зміни поведінки споживачів, задає нові стандарти роботи для існуючих гравців.
4.2 Фактори, що впливають на бар'єри входу:	– економія на масштабі; – диференціація продукту і впізнаваність торгової марки; – потреба в капіталі; – високі постійні витрати; – доступ до каналів розподілу; – додаткові загрози (можливість існуючих гравців знизити ціни для утримання ринку; наявність додаткового, резервного потенціалу виробничих потужностей або не задіяні джерела фінансування; вже установлені зв'язки з каналами споживання і розподілу; уповільнені або зовсім негативні темпи зростання в галузі, що так само в свою чергу позначається на можливості входу нових гравців).
5. Рівень конкурентної боротьби	
5.1 Аналіз впливу конкурентної боротьби	Суперництво серед існуючих конкурентів зводиться до прагнення будь-якими засобами завоювати собі «місце під сонцем». Внутрішньогалузева конкуренція найчастіше призводить до збільшення витрат на просування товару, до цінової конкуренції, зростання вкладень в нові розробки, в рідкісних випадках збільшення якості товару. Всі ці фактори можуть знизити прибутковість самої галузі.

Продовження таблиці 1.3

1	2
5.2 Умови інтенсивної конкуренції	– наявність великої кількості конкурентів і їх рівність за обсягами продажів; – повільне зростання або зовсім падіння ринку, що може призвести до постійного перерозподілу часток ринку між конкурентами; – недостатня диференціація продукту закріплює покупця за одним гравцем і захищає від можливих посягань на його споживачів з боку іншого гравця; – високі постійні витрати, або продукція відноситься до категорії швидкопсувної, що провокує зниження цін і не надає можливості заморозити товарні залишки; – швидкі темпи збільшення обсягів виробничих потужностей, які порушують баланс між попитом і пропозицією, обумовлюють періоди перевиробництва та падіння цін; – високі бар'єри виходу змушують залишатися в галузі гравців з низькою рентабельністю, навіть якщо вони отримують невисокий або негативний прибуток, створюючи надлишок виробничих потужностей, які скорочують прибуток благополучних гравців.

Підіб'ємо підсумок у табл. 1.4, [81, с.165] як п'ять сил можуть позначитися на бізнесі:

Таблиця 1.4 – Вплив п'яти М. Е. Портера сил на бізнес

Назва сили	Вплив сили на бізнес
1. Нові гравці на ринку	Поява нових суперників зажадає конкурентоспроможної відповіді, що неминуче призведе до витрат і зниження прибутку.
2. Продукти-замінники	Вихід на ринок конкурентоспроможного продукту-замінника змусить обмежувати ціну, знижуючи маржинальність бізнесу.
3. Вплив споживачів	Висока здатність покупців відстоювати власні інтереси веде до скорочення виручки і в результаті позначається на прибутковості.
4. Вплив постачальників	Отримавши владу, постачальники можуть почати підвищувати ціни, що негативно позначиться на прибутковості компанії.
5. Рівень конкурентної боротьби	Високий рівень суперництва між існуючими конкурентами вимагає інвестицій в маркетинг, науково-технічний прогрес, або зниження цін. Все це веде до падіння рівня прибутковості.

Також необхідно враховувати, що аналіз сил конкуренції по Портеру можна застосувати не завжди, а тільки за обов'язкових певних умов:

- покупці, конкуренти і постачальники не пов'язані, не взаємодіють і не змовляються;
- ціна визначається структурними перевагами (створюючи вхідний бар'єр);

– нестабільність на ринку досить низька і дозволяє учасникам ринку планувати і здійснювати реакцію на дії конкурентів.

Надалі М. Портер розробив концепцію родових стратегій, описавши три види родових стратегій, «життєздатних підходів до приборкання конкурентних сил». Стратегія, на думку Портера, – це спосіб конкурувати. Перша родова стратегія – диференціація, конкуренція на основі додавання вартості покупцеві (якості, послуг, диференціації), при якій споживачі платять надбавку для покриття зростаючих витрат. Друга стратегія – лідерство в зниженні витрат, пропозиція продукції або послуг за найнижчою ціною. Відповідно до цієї стратегії, якість і обслуговування мають певну цінність, але диференціацію забезпечує скорочення витрат. Третя родова стратегія - фокусування. Компанії з чіткою стратегією мають переваги перед конкурентами з розпливчатою стратегією, яка намагається поєднувати диференціацію і зниження витрат.

Ця концепція є інструментом вивчення основного впливу конкуренції на ринок та здійснення оцінки сили і слабкості кожного з них. В переліку вказаних М. Портером сил, відсутня найважливіша сила, що визначає конкуренцію і керує нею – державна політика, а також майже не розглянутий фактор синергії з іншими підприємствами. [13, с.456]. Одночасно всі учасники ринку, включаючи державу, працюють у взаємодії, яка проявляється через ринкову ситуацію. Це означає, що аналіз конкурентних сил можна виконати різними методами:

- 1) Досліджуючи стан та вплив кожного учасника на конкуренцію окремо;
- 2) Аналізуючи загальний вплив усіх діючих факторів на конкуренцію, що виявляється через ринкову ситуацію;
- 3) Досліджуючи вплив кожного фактора на конкуренцію і встановлюючи їх зв'язок з економічною ситуацією. Варто зазначити, що третій метод виявляється досить складним для втілення через наявність багатьох науково невирішених проблем

Отже, конкуренція організацій стає значним механізмом координації дій учасників без централізованого втручання, створюючи конкурентне оточення,

де діє значна кількість незалежних. Вони прагнуть укріпити своє економічне становище, пропонуючи покупцям кращі умови, ніж їхні конкуренти. Тому для збереження своєї позиції підприємство має бути конкурентоспроможним, щоб уникнути витіснення з ринку. Це вимагає від компанії використовувати внутрішні ресурси, активізувати потенціал свого персоналу та постійно розвивати нові стратегії конкуренції. Процес пошуку ідей та шляхів, які можуть стати конкурентними перевагами, має бути постійним.

Основним інструментом підвищення продуктивності в бізнесі є впровадження нововведень, які мають різноманітні мотиви, такі як отримання конкурентних переваг через нові технології, зміни у вимогах споживачів або вартості складів, поява нових ринкових сегментів або зміни в правовому регулюванні. [15, с.436].

Отже, конкурентоспроможність це характеристика об'єкта, що визначає його здатність задовольняти певні потреби, порівняно з іншими схожими об'єктами, які присутні на ринку. Ця властивість визначає, наскільки об'єкт може ефективно конкурувати з аналогічними продуктами чи послугами. [16, с.288].

Значення конкурентоспроможності знижується та аналізується в контексті конкретного економічного об'єкта, який розглядається. Критерії, ознаки та фактори, які починають конкурентоспроможність на рівнях товарів, компаній, корпорацій, галузей, національних економічних чисел країни, мають свою власну специфіку. Аналіз конкурентоспроможності може бути проведений на будь-якому з цих рівнів, залежно від мети дослідження. [17, с.59].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його реальною й потенційною здатністю аналізувати попит на ринку, розробляти, виробляти й впроваджувати товари, які в комплексі більш відповідають потребам споживачів, ніж аналогічні продукти конкурентів.

Конкурентоспроможність організації - це комплексна порівняльна характеристика її діяльності, що відображає, наскільки успішно підприємство

впродовж певного періоду на певному ринку переважає за оціночними показниками у порівнянні з конкурентами. [18, с.951].

Конкурентоздатність та конкурентоспроможність часто розглядають як схожі поняття, вони мають спільні аспекти, але також є відмінності. Конкурентоздатність більше орієнтована на майбутні перспективи виживання на ринку, тоді як конкурентоспроможність більше відображає сучасний стан підприємства.

Отже, наразі існує кілька методів установлення сутності конкурентних переваг, але найбільш розповсюдженим є визначення їх як тих особливостей, що надають фірмі певну перевагу перед її непрямими конкурентами, їх види розглянемо у табл. 1.5:

Таблиця 1.5 – Види конкурентних переваг суб'єкта господарювання

Вид конкурентних переваг	Характеристика виду конкурентних переваг
Внутрішні	Характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.
	– виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові, цільові.
Зовнішні	Ті, що базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.
	– інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджові, цінові.

Конкурентні переваги промислового підприємства відображають області, де підприємство досягло більш високих результатів, порівняно з конкурентами. Ці переваги дозволяють розробити правильну стратегію введення товарів і послуг на ринок, визначивши цільові сегменти ринку та зосереджуючи на них фінансові ресурси підприємства.

Зовнішні конкурентні переваги не лише стимулюють розвиток та використання внутрішніх переваг підприємства, але й гарантують йому

стабільні конкурентні позиції. Вони спрямовані на систематичне задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Внутрішня конкурентна перевага базується на тому, що фірма має перевагу у виробничих витратах, управлінні або характеристиках продукту, що створюють «цінність для виробника», дозволяючи знизити собівартість нижче, ніж у конкурентів.

Внутрішня конкурентна перевага проявляється через вищу продуктивність, яка забезпечує більшу прибутковість фірми та більшу стійкість при зниженні цін на ринку або в умовах конкуренції.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, що створюють цінність для покупця через зменшення витрат або підвищення ефективності. Ця перевага дозволяє фірмі збільшити свою «ринкову силу», оскільки вона може пропонувати вищу ціну, ніж її конкуренти, завдяки вищій якості товару. [32, С.102].

Також важливе поняття конкурентоспроможності персоналу - це уміння керівників, професіоналів і експертів генерувати ідеї, використовуючи усі можливості, що з'являються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі; вчасно реагувати на загрози для діяльності підприємства; розв'язувати проблеми; впроваджувати нововведення швидше, ніж конкуренти на всіх етапах життєвого циклу товару; досягати поставлених цілей та реалізовувати місію підприємства. [9, с.119].

В наукових виданнях різних авторів також зустрічався термін «конкурентноздатність», який, можна назвати синонімом терміну «конкурентоспроможність». Така різноманітність визначень засвідчує, що конкурентоспроможність підприємства – це складне і багатогранне явище, яке потребує всебічного вивчення [19, с.480]. Аналізуючи представлені погляди на визначення понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства», спостерігаються точки зору, які згруповані таким чином:

1. Більшість авторів припускають, що конкурентоспроможність визначається і залежить від конкурентоспроможності товарів.

2. Автори розглядають конкурентоспроможність підприємств як результат ефективної господарської діяльності при наявності конкурентного ринку.
3. Згідно з авторами, конкурентоспроможність підприємства - це комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь його конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами.
4. Представники російської економічної школи стверджують, що конкурентоспроможність підприємств складається з конкурентоспроможності продукції і фінансової конкурентоспроможності.
5. Автори визначають конкурентоспроможність підприємств як підвищення продуктивності використання його ресурсів.
6. За поглядом авторів, конкурентоспроможність підприємства пов'язана з ефективним маркетинговим комплексом, торговою маркою, іміджем та іншими аспектами маркетингу.
7. За поглядом авторів, конкурентоспроможність підприємства включає завоювання частки на міжнародному конкурентному ринку шляхом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності.
8. Науковці розглядають конкурентоспроможність підприємства як результат людського капіталу, який є ключем до його конкурентоспроможності, економічного росту та ефективності.
9. Зарубіжні економісти розглядають конкурентоспроможність підприємства як постійне збільшення його вартості або капіталу. [20, с.110].

1.2 Дослідження кількісних підходів до оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Конкурентоспроможність підприємства на сьогодні є важливим аспектом його ефективності і можливостей для майбутнього розвитку. Оцінка грає ключову роль у системі забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та успішного управління його діяльністю. Різноманітність взаємодії між суб'єктами на різних рівнях конкурентної сфери вимагає широкого спектру методів оцінки конкурентоспроможності, що вимагає їх систематизації. [21, с.53].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні його рівня здатності конкурувати на ринку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це комплексний показник, що відображає конкурентні можливості підприємства та його гнучкість у реагуванні на зміни. Зараз існують різні методи оцінки, і узагальнюючи дослідження цього питання, можемо подати класифікацію цих методів (табл. 1.6).

Кількісні методи дозволяють оцінювати реальні можливості підприємства у конкурентному середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення, розглядаючи стратегічні сфери діяльності.

Спеціальні методи оцінки дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства у виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому та інших аспектах його діяльності.

Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, враховуючи різні аспекти його функціонування.

Таблиця 1.6 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	– Якісні – Кількісні
За формою представлення результату	– Матричні – Графічні – Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	– Спеціальні – Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	– Поточні – Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	– Критеріальні – Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	– Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу – Методи оцінки конкурентоспроможності продукції – Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	– Позиціонування у групі – Визначення динаміки позицій у групі – Визначення конкурентних переваг

Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства, будучи аналітичними або розрахунковими, базуються на виконанні аналітичних операцій із вхідними даними. В залежності від певної методики аналізу, використання цих методів може включати як прості арифметичні дії, так і складні розрахунки [22, с. 49].

Щодо індексних методів, які вважаються більш складними, при оцінці конкурентоспроможності підприємств, їх реалізація зазвичай включає кілька етапів. В порівнянні можуть використовуватися галузеві показники, показники лідера ринку або попередні показники діяльності оцінюваного підприємства.

Матричні методи, в основі яких полягає використання матриці – це таблиці, де елементи впорядковані за рядками та стовпцями. Ці методи не дають оцінки загальної конкурентоспроможності підприємства, проте дозволяють проаналізувати окремі аспекти його діяльності, ринкову позицію та

середовище функціонування, а також визначити головні напрями подальшого розвитку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може ґрунтуватися і на оцінці конкурентоспроможності його продукції, ринкової частки, ступеня зносу основних активів та інноваційної активності. Наприклад:

$$K_{\pi} = \sum \Phi_{\delta i} \times a_i \quad (1.1)$$

$\Phi_{\delta i}$ – середня бальна оцінка по кожному фактору конкурентоспроможності підприємства загальним числом n ;

a_i – вагомість кожного фактора інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Бали для оцінки конкурентоспроможності продукції представлені в табл. 1.7:

Таблиця 1.7 – Бали для оцінки показників конкурентоспроможності продукції

Показник	Характеристика показника і відповідна кількість балів		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
1. Якість продукції	0	1	2
2. Ціна продукції	2	1	0

Вагомість показників якості продукції і його ціни виражається співвідношенням 2: 1 або в частках значущості 0,67: 0,33 ($2 = 1 > 0$).

Оцінку ринкової частки пропонується проводити на основі аналізу займаної підприємством долі ринку і її динаміки (з використанням матриці БКГ). Система балів оцінки ринкової частки представлена в табл. 1.8.

Ринкова доля підприємства визначається за формулою:

$$K_{рд} = \frac{ОП}{ЗОПР} \quad (1.2)$$

ОП – обсяг продажів основних видів продукції підприємства;

ЗОПР – загальний обсяг продажів даної продукції на ринку регіону.

Таблиця 1.8 – Бали для оцінки ринкової частки підприємства

Доля рику, %	Річний темп приросту ринкової долі (%) та відповідна кількість балів			
	більше 10%	від 5% до 10%	від -5% до 5%	менше -5%
1. Лідер ринку (доля ринку більше 40%)	2	1,5	1	0
Сильна конкурентна позиція підприємства (доля ринка від 15% до 40%)	1,5	1	0,5	0
3. Слабка конкурентна позиція підприємства (доля ринка від 5% до 15%)	1	0,5	0	0
4. Аутсайдер ринку (доля ринка менше 5%)	0,5	0	0	0

Коефіцієнт зносу характеризує потенціал підприємства в перспективі і є одним з узагальнюючих показників, що характеризують стан основних фондів, і показує, якою мірою знаходяться в експлуатації основні фонди зношені, тобто яка частина їх вартості вже перенесена на виготовлені вироби; визначається за формулою [26, с.46].:

$$K_z = \frac{z_{of}}{o_{ф_{пв}}} \quad (1.3)$$

z_{of} – ступінь зносу основних фондів;

$o_{ф_{пв}}$ – первісна вартість основних фондів.

Бали для оцінки ступеня зносу основних фондів підприємства: висока ступінь зносу (більше 40%) – 0 балів; середня ступінь зносу (20-40%) – 1 бал; низький ступінь зносу (менше 20%) – 2 бали.

Інноваційна активність визначається за формулою:

$$IA = \frac{IP}{IG} \quad (1.4)$$

IP – число інновацій підприємства;

IG – середнє число інновацій в галузі.

Бали для оцінки інноваційної активності підприємства: кількість інновацій підприємства перевищує середнє число інновацій в галузі – 2 бали; кількість інновацій підприємства дорівнює середньому числу інновацій в галузі – 1 бал; кількість інновацій підприємства менше середнього числа інновацій в галузі – 0 балів.

Результати порівняння діяльності конкурентів можна представити візуально за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, що надає наочний звіт про відносні показники підприємств.

Критерії для порівняння можуть бути різноманітними, включаючи собівартість виробництва, ринкові ціни, фінансові можливості, якість товарів, організацію продажів та дистрибуції, обслуговування, посередників та інші фактори [23, с. 64].

Аналіз можливостей підприємства дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 1.3). Кожна вісь цього графіка представляє рівень значення кожного з факторів (оцінювалися лише 8 факторів), використовуючи певний масштаб вимірювань, часто у вигляді балів. Шляхом зображення на одному графіку багатокутників конкурентоспроможності для різних підприємств, легко провести аналіз їхньої конкурентоспроможності по різним факторам. Це також можливо для продуктів-конкурентів та маркетингової діяльності підприємств загалом.

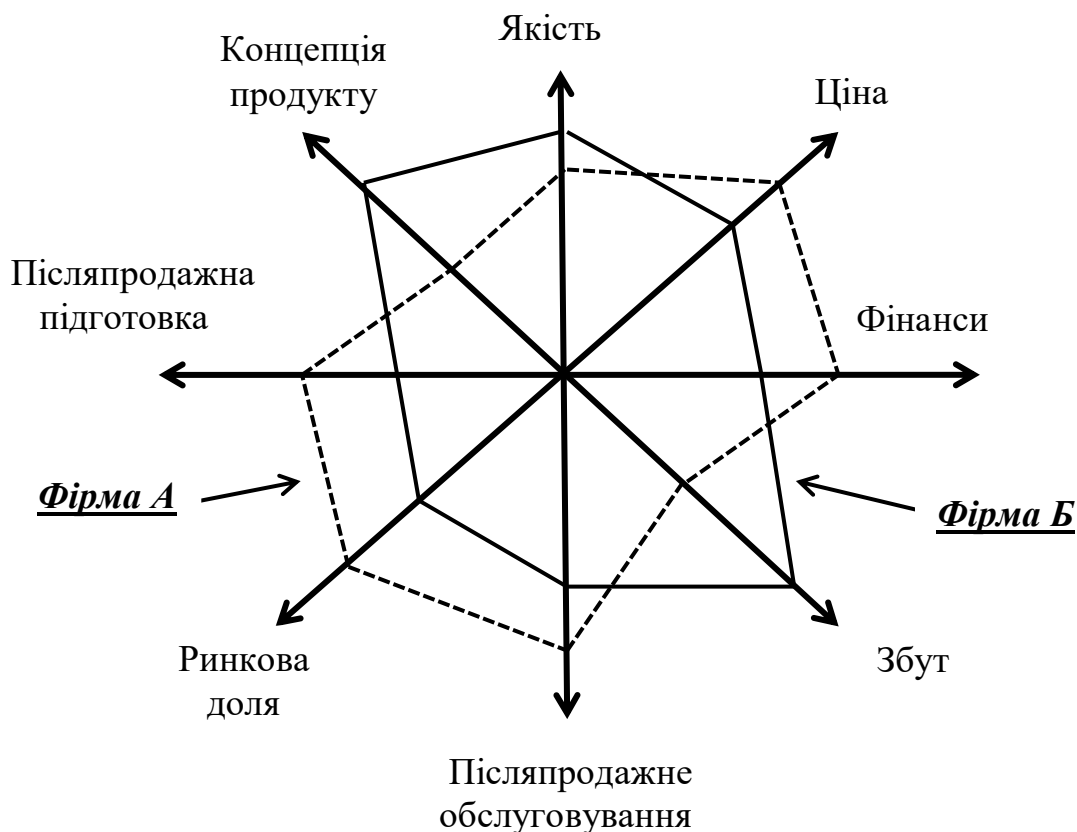


Рис. 1.3 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Цей підхід має обмеження в тому, що не можна передбачити, які саме кроки здійснить фірма-конкурент для покращення своєї ефективності.

Результати досліджень, проведених за зазначеними напрямками аналізу конкурентоспроможності, включають порівняльний огляд рівня певних характеристик, досягнутих різними фірмами-конкурентами.

Після оцінки цих показників виявляються сильні та слабкі сторони конкурентної боротьби у всіх аспектах конкурентоздатності. Після цього розробляються заходи для підсилення сильних сторін та усунення слабких моментів.

Один зі світово відомих методів оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання базується на теорії конкурентних переваг Майкла Портера. Він розрізняє два види конкурентних переваг: зовнішні і внутрішні [11, с.632].

Ці два типи конкурентних переваг, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Їх можна виявити під час визначення "ринкової сили" (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної компанії та ціни пріоритетного конкурента) та "продуктивності" (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної компанії та пріоритетного конкурента). Оцінка характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами є складним процесом.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за допомогою такої методики:

$$\Psi_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.5)$$

$$\Psi_i^B = \frac{K_i \times \Pi_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times \Pi_i} \quad (1.6)$$

$$\text{або } \Psi_i^B = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.7)$$

де $\mathcal{C}_i^K$ ($\mathcal{C}_i^B$) – частка ринку і-го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і $\mathcal{C}_i$ – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-го підприємством;

Π_i – обсяг продажу і-го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку.

Залежно від того, чому дорівнює співвідношення $\mathcal{C}_i^K / \mathcal{C}_i^B$, визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо – менше 1 – у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку подана в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Встановлення ринкової ніші, яка може розширити вплив підприємства, відбувається через аналіз потенціалу ринку та обсягу продажів товарів, які постачає конкретна компанія. Для оцінки конкурентної позиції у боротьбі за

ринкові ніші, зазвичай використовують показник концентрації, що відображає ступінь сконцентрованості виробництва в галузі і визначається таким способом:

$$K_i = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (1.8)$$

де $P_i = \max \{P_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$P_2 = \max P_i \{ P_i / P_i \}$, для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$P_3 = \{P_i / P_1, P_2\}$, для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$P_4 = \max \{ P_i / P_1, P_2, P_4 \}$, для всіх $i = i - (n-3)$;

n – кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) підприємств на певному ринку. Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад, K_k буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одне підприємство контролює 77 % ринку, а решта – по 1%; п'ять рівноцінних підприємств володіють частками по 20% [24, с.61]. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розраховавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (C_i^B)^2 \quad (1.9)$$

де I_x – індекс Херфіндала ($0 < I < 1$);

C_i^B – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де діє 100 рівносильних підприємств з рівними частками, $I_x = 0,01$.

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблута:

$$I_x = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \times C_i) - 1} \quad (1.10)$$

Враховуючи рейтинг часток від максимального до мінімального значень (і), цей метод використовує теорію ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, підприємство вважається найбільш конкурентоспроможним, коли всі служби та підрозділи оптимально організовані.

Ефективність роботи кожної служби залежить від численних факторів та ресурсів, доступних підприємству. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку використання ним цих ресурсів. Метод ґрунтується на оцінці чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.10).

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної [25, с.101]:

$$K_{п/п} = 0,15E_{п} + 0,29F_{п} + 0,23E_{с} + 0,33K_{т} \quad (1.11)$$

де $E_{п}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$F_{п}$ – значення критерію фінансового стану підприємства;

$E_{с}$ – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку;

$K_{т}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$E_{п} = 0,31B + 0,19F + 0,40P_{т} + 0,10П \quad (1.12)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

F – відносний показник фондівіддачі;

$P_{т}$ – відносний показник рентабельності товару;

$П$ – відносний показник продуктивності праці.

$$F_{п} = 0,29K_{а} + 0,20K_{п} + 0,36K_{л} + 0,15K_{о} \quad (1.13)$$

де $K_{а}$ – відносний показник автономії підприємства;

$K_{п}$ – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{л}$ – відносний показник ліквідності;

$K_{о}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$E_{с} = 0,37P_{п} + 0,29K_{з} + 0,21K_{м} + 0,13K_{р} \quad (1.14)$$

де $P_{п}$ – рентабельність продажів;

Кз – затовареність готовою продукцією;

Км – завантаження виробничих потужностей;

Кр – ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Таблиця 1.10 – Характеристика критеріїв чотирьох групових показників конкурентоспроможності

№ групи	Показники (Критерії)
I	Показники, які відображають ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональне використання основних фондів, якість технології виготовлення продукту та організацію праці на підприємстві (витрати виробництва на одиницю продукції, виходи з фондів, рентабельність товару, продуктивність праці).
II	Ефективність управління оборотними коштами, фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування, спроможність регулярно розраховувати борги та забезпечення стабільного розвитку у майбутньому (автономія, ліквідність, оборотність активів).
III	Показники, які відображають ефективність управління збутом та продвиженням товару на ринку через рекламні та стимулюючі заходи (рентабельність продажів, наявність готової продукції, використання виробничих потужностей, ефективність реклами та стимулювання продажів).
IV	Показники конкурентоспроможності товару (якість та ціна). Кожен з них важливий для визначення конкурентоспроможності підприємства (Кп/п); для цього були розроблені експертно вагові коефіцієнти для кожного критерію.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи (табл 1.11).

Метод, що базується на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства, дозволяє оцінювати його конкурентоспроможність, розглядаючи його вартість як бізнесу. Згідно з глобальною економічною практикою, показником ефективності підприємства є збільшення благополуччя його власників (акціонерів, учасників або власників частки), або, іншими словами, зростання вартості підприємства. Цей приріст можна оцінити як різницю між капіталом, внесеним акціонером (учасником або власником частки) при створенні підприємства, і потенційною вартістю цієї ж частки при її можливому продажу.

Показник ринкової вартості підприємства реагує на будь-які зміни у ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення фінансової стійкості, збільшення ризику інвестування, або переваги конкурентної позиції — усе це може призвести до зменшення ринкової вартості підприємства.

Таблиця 1.11 – Етапи розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Назва етапу	Опис етапу
1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та 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: · середньогалузеві показники; · показники підприємства-лідера на ринку; · показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу. З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.
2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства	Цей етап виконується за формулами, що наведені вище.
3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.	Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства (Кп/п) включає всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно отримувати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей

У багатьох компаніях за кордоном ринкова вартість підприємства стала ключовим критерієм його конкурентоспроможності. Дослідники зауважують, що немає універсальних стандартів або єдиної методики для її оцінки.

Методика оцінки сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності підприємства включає створення таблиці, де вертикально вказуються характеристики для порівняння (такі як ціна, якість товару, організація збуту і т. д.), їхнє відносне значення (вагомість) і числові значення. По горизонталі зазначаються конкуренти та їхні характеристики.

Оцінка визначається шляхом множення числових значень характеристик на їхню вагомість. Загальна зважена оцінка конкурентної сили компанії та її конкурентів вираховується як сума числових значень порівнюваних характеристик.:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \times E_i \quad (1.15)$$

де K – інтегральний показник конкурентної сили;

n – число оцінюваних параметрів;

a_i – важливість i -ї характеристики.

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_i \quad (1.16)$$

E_i – експертна оцінка i -ї характеристики.

Порівняння загальних зважених оцінок покаже, у яких компаній найбільш сильне або слабке становище і наскільки воно відрізняється.

Порівняння зважених оцінок компанії та її конкурентів дозволяє встановити їхні конкурентні позиції, які можуть бути охарактеризовані як слабкі, середні, сильні або лідируючі.

Оцінка конкурентної сили компанії є відносною і залежить від бази порівняння. Таким чином, значення конкурентної сили фірми може варіюватися в залежності від того, з ким проводиться порівняння – з лідером галузі, найближчим конкурентом або аутсайдером.

Дана методика передбачає використання непрямих загальних показників. Кількість чинників конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути враховані цією методикою, необмежена. Це є однією з ключових переваг цього підходу в оцінці конкурентоспроможності, оскільки він дозволяє оцінити конкурентоздатність товару, підприємства, галузі чи навіть економіки країни.

Оцінка конкурентоспроможності фірми є складним завданням, оскільки отримання достовірної інформації про різні аспекти діяльності конкурентів часто є проблематичним.

Виявлення змін у конкурентоспроможності фірми з часом, ігноруючи при цьому активності фірм-конкурентів, викликає певний інтерес. Очевидно, такий

підхід обмежений. Показники конкурентоспроможності в цьому випадку відображають лише динаміку ефективності фірми на ринку, не вказуючи на її позицію порівняно з конкурентами.

Незважаючи на це, ця неповна інформація дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності, проаналізувати поліпшення або погіршення загальної ринкової позиції фірми. Більше того, для цього підходу не потрібна інформація щодо діяльності фірм-конкурентів.

Створення універсальної методики для оцінки конкурентоспроможності, що застосовується до будь-яких фірм, ймовірно, є практично неможливим завданням. Фірми відрізняються різними сферами діяльності, унікальними аспектами виробництва та збуту продукції, тому загальні методичні підходи можуть мати різне застосування для оцінки їх конкурентоспроможності.

Підсумковий показник оцінки конкурентоспроможності фірми (К) розраховується як середня величина трьох складових за формулою:

$$K = \frac{M_c \times K_\Phi}{\frac{\sum_{j=1}^m \Delta R_j}{\Pi}} \quad (1.17)$$

M_c – маркетингова складова конкурентоспроможності фірми;

K_Φ – фінансова складова;

ΔR_j – втрати від ризику j-го виду діяльності;

Π – прибуток за звітний період;

m – число ризикових видів діяльності.

$$\Delta R_j = R_j \times P_j \quad (1.18)$$

R_j – можливі втрати від j-го ризику;

P_j – ймовірність настання j-го ризикового події,

j – вид ризику.

$$M_c = K_\Pi \times K_{зб} \times K_{рек} \quad (1.19)$$

K_Π – продуктова конкурентоспроможність;

$K_{зб}$ – конкурентоспроможність збуту;

$K_{рек}$ – конкурентоспроможність просування продукту на ринок, зокрема, рекламної діяльності.

$$K_{ф} = K_{пв} \times P_{ф} \times П_{л} \times П_{фс} \times П_{да} \times П_{оз} \times K_{под} \quad (1.20)$$

$K_{пв}$ – коефіцієнт переуступки прав вимоги;

$P_{ф}$ – рентабельність фірми, характеризує рівень віддачі витрат і ступінь використання коштів фірми;

$П_{л}$ – показник ліквідності, характеризує здатність фірми до швидкої реалізації активів;

$П_{фс}$ – показник фінансової стійкості;

$П_{да}$ – показник ділової активності;

$П_{оз}$ – показник, що характеризує основні засоби;

$K_{под}$ – коефіцієнт податкових пільг.

Кожен з методів оцінки конкурентоспроможності спрямований на конкретні підприємства чи на декілька з них, а не на усі уніформні. Один метод розглядає можливості використання резервів у виробничих факторах, інший — фінансовий стан компанії. Третій оцінює ефективність потенціалу, четвертий — результативність виробничо-збутової діяльності, п'ятий — зусилля у підвищенні якості та інших аспектів. Для повного уявлення потрібно використовувати кілька методів оцінки конкурентоспроможності, поєднуючи якісні та кількісні підходи.

Переваги та недоліки досліджуваних методів розглянемо в наступній таблиці:

Таблиця 1.12 – Переваги та недоліки досліджених методів оцінки

Переваги	Недоліки
– можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу;	– здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;
– простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;	– не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;

– придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.	– відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Найбільш поширеними є графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
---	--

1.3 Дослідження основних якісних та графічних методів оцінки конкурентного положення суб'єкта господарювання на ринку

Існує множина методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку. У кожному випадку потрібен індивідуальний підхід, аналіз галузі та мети споживачів. Подивимось на найпоширеніші з них.

Якісні методи оцінки, як правило, менше математизовані, їх реалізація складна і оцінка відбувається дискретно. Ці методи не завжди дозволяють використовувати оцінку конкурентоспроможності для аналізу та визначення стратегій посилення позицій на ринку.

До графічних методів належить метод багатокутників, який базується на критеріях конкурентоспроможності продукту чи компанії загалом. Він передбачає ієрархічне упорядкування цих критеріїв і побудову багатокутників, які відображають рівень конкурентоспроможності.

Щодо недоліків цього методу, дослідники вказують на відсутність прогностичної інформації про те, як саме підприємства будуть покращувати свою діяльність. Проте метод профілів дозволяє порівнювати кілька підприємств, виявляючи їх сильні та слабкі сторони.

Використання графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств має свої позитивні сторони, такі як їх відносна простота та наочність. Однак вони також мають свої обмеження. Наприклад, ці методи не забезпечують загального показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вони не можуть передбачити майбутні зміни у конкурентоспроможності.

Окремі науковці [26, с.46] наголошують на тому, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному,

багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів.

Багато дослідників присвячують час вивченню конкурентоспроможності підприємств та методів її оцінки, проте загальноприйнятої методики ще не визначено. Ці методи суттєво відрізняються за своєю суттю та тим, як формують показники конкурентоспроможності. Вони можуть бути корисними в різних контекстах, залежно від особливостей галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт. Наприклад, SWOT є одним із найпопулярніших методів аналізу й оцінки, відповідно до англійських слів: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози).

Метод ситуаційного SWOT-аналізу – є першим етапом стратегічного планування і полягає в наступному:

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

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Рис. 1.4 – Схема застосування SWOT-аналізу

Внутрішній стан компанії відображається в основному в S і W, а зовнішня — в O и T [27, с.34].

SWOT-аналіз являється поступовим та розробляється в декілька послідовних етапів:

Таблиця 1.13 – Етапи проведення SWOT-аналізу підприємства

№	Суть етапу	Показники етапу
1	2	3
I	Вивчаються конкурентні переваги підприємства за такими чинниками:	– ціна товарів; · – кваліфікація кадрів; · – інноваційність (прогресивність) технології; – вартість сировинних та матеріальних ресурсів, які застосовує підприємство під час виробництва продукції; · – стан основних виробничих фондів; – система менеджменту; · – сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту підприємства та інші.
II	Вивчаються слабкості підприємства. Він починається із аналізу конкурентоспроможності продукції, що випускається, на всіх локальних ринках. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами підприємства.	Будується дерево показників конкурентоспроможності: – на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкурентного товару; – на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості); – сукупні витрати, умови застосування товару; – на 2-му рівні – конкретні показники і т.д.

Продовження таблиці 1.13

1	2	3
II I	Вивчаються фактори зовнішнього середовища підприємства з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємству й своєчасного запобігання збитків від них.	– політичні; – економічні; – технологічні; – ринкові та ін.
I V	Вивчаються стратегічні й тактичні можливості підприємства необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.	– капітал, – активи тощо.
V	Узгоджуються сила з можливостями для формування проекту розділів конкурентної стратегії підприємства.	На основі аналізу фінансового стану підприємства і т.д.

PEST-аналіз спрямований на визначення та оцінку впливу факторів макросередовища на результати діяльності підприємства – як на поточний, так і на майбутній період. Основною його метою є систематичний аналіз змін у макросередовищі за чотирма основними напрямками, щоб виявити тенденції, події та фактори, які, хоч і не контролюються підприємством, але можуть суттєво впливати на стратегічне прийняття рішень.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів:

P – Political (політико-правові);

E – Economic (економічні);

S – Sociocultural (соціокультурні);

T – Technological forces (технологічні) фактори (сили).

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального аспекту зовнішнього середовища націлене на осмислення та оцінку впливу соціальних явищ на бізнес, таких як ставлення до праці та рівень життя, рухливість населення, активність споживачів і інші.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з науковим та технічним прогресом, а також своєчасно адаптуватися до виробництва та впровадження технологічно передового продукту, прогнозуючи час відмови від використання певної технології [28, с.50].

Приклад факторів зовнішнього середовища для аналізу наведений у табл. 1.14:

Таблиця 1.14 – PE8T-аналіз факторів макросередовища

PE8T-аналіз	
Р – Політика	Е – Економіка
1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика	1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси
S – Соціум	T – Технологія
1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до праці й відпочинку 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів	1. Державна технічна політика 2. Значимі тенденції в області НІОКР 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти

Процес проведення PEST-аналізу включає наступні етапи:

1. Створення списку зовнішніх стратегічних факторів, які мають високу ймовірність впливу на функціонування підприємства.
2. Оцінювання значущості кожної з цих подій для підприємства за допомогою ваги, яка призначається від одиниці (найбільш важливий) до нуля (незначний). Загальна сума ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці за допомогою нормалізації.

3. Оцінка рівня впливу кожного фактора на стратегію підприємства на п'ятибальній шкалі: від "п'ять" - сильний вплив, серйозна небезпека, до "одиниці" - відсутність впливу, загрози.
4. Після цього визначаються зважені оцінки, перемножуючи вагу кожного фактора на силу його впливу, і обчислюється загальна зважена оцінка для підприємства. Ця загальна оцінка вказує на готовність підприємства реагувати на поточні та передбачувані фактори зовнішнього середовища.

SPACE-аналіз: Метод аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі аналізу ключових критеріїв у кожній групі створюється SPACE-матриця, яка визначає спрямованість стратегії в системі координат. За допомогою цієї матриці формується вектор позиції підприємства для оцінки. Розташування цього вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для посилення конкурентних позицій.

Для оцінки фінансової міцності підприємства використовуються показники рентабельності інвестицій, зміни прибутку і рівня фінансової стабільності. Оцінка конкурентоспроможності базується на частці ринку, рентабельності реалізації продукції та її конкурентоспроможності. Привабливість галузі оцінюється за рівнем прибутковості, стадією життєвого циклу та залежністю від ринкових умов, а стабільність - за стійкістю прибутку, рівнем інновацій та маркетингових можливостей. Оцінки проводяться за 10-бальною шкалою, порівнюючи фактичні значення фінансових показників підприємства та статистичну інформацію про галузь [29, с.118].

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}; y = \Phi \text{ С} - \text{СГ}.$$

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 1.5).

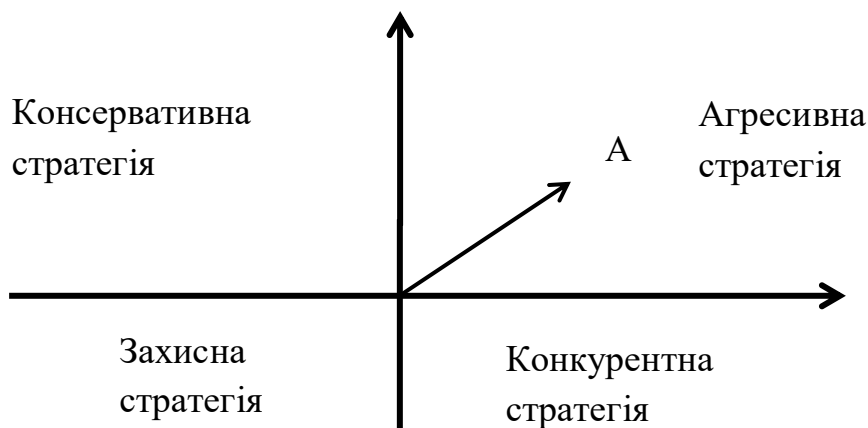


Рис. 1.5 – Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (4,3 бала) свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання вкладеного капіталу. Так само невисоким є і рівень конкурентоспроможності підприємства (4,2 бала) через незнання керівництвом підприємства секрету доходності бізнесу, про достатньо високий рівень якого свідчать високі оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 бала та 6,3 бала відповідно).

Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном. Матриця БКГ — один з найбільш відомих методів класифікації напрямків діяльності компанії (виробництва продуктів, надання послуг тощо) за критерієм потенційної прибутковості.

Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом координат: по вертикалі — темпи приросту ринку/ скорочення кількості

продажу в лінійному масштабі; по горизонталі – відносна частка товару на ринку, наведена на рис. 1.6. Найбільш конкурентоспроможними є товари, що займають значну частку на зростаючому ринку.

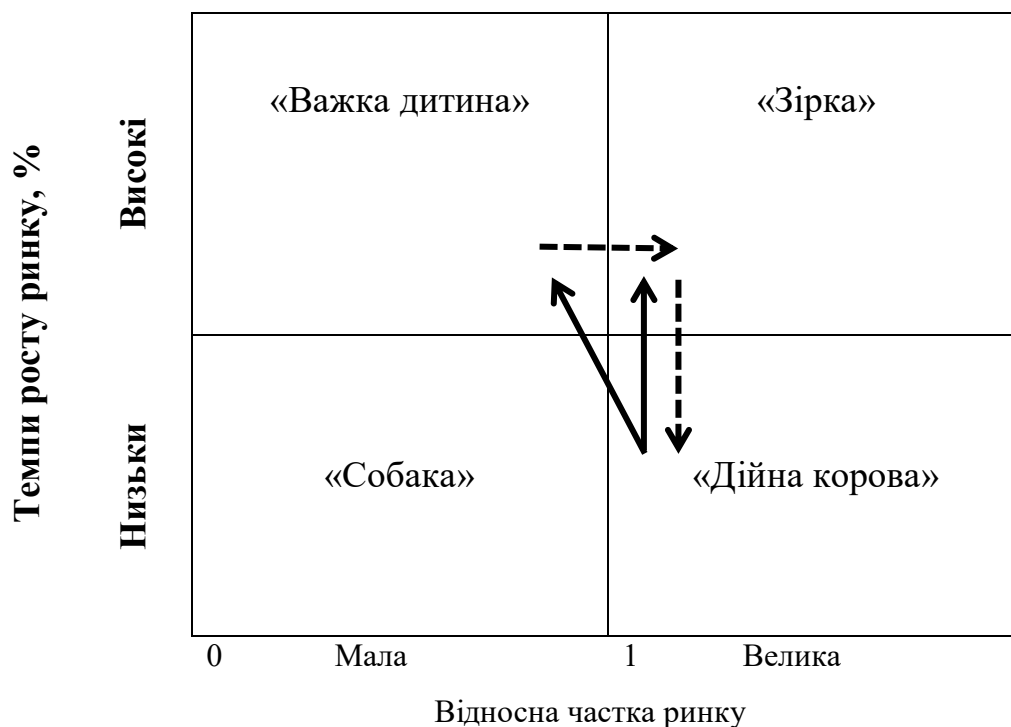


Рис. 1.6 – Матриця БКГ

Отже, це базується на простому ранжуванні продуктів фірми за їхньою прибутковістю. Така класифікація та розподіл діяльності компанії на категорії допомагає визначити відповідну стратегію та фінансування для досягнення лідерства в ринкових позиціях або забезпечення прибутковості в певному напрямку (продукту, послугі) [30, с.250].

Категорія "Зірки": високі темпи зростання обсягу продажів і велика частка ринку. Важливо зберігати та збільшувати частку ринку цих продуктів. "Зірки" приносять значний прибуток, але вимагають значних інвестицій для забезпечення зростання.

Категорія "Дійні корови": велика частка ринку, але низькі темпи зростання. "Дійних корів" потрібно захищати і контролювати максимально. Ці продукти не вимагають додаткових вкладень і приносять хороший прибуток.

Гроші з продажів можуть бути направлені на розвиток "Важких дітей" або підтримку "Зірок".

Категорія "Собаки": низькі темпи зростання, невелика частка ринку, низька рентабельність і вимагають значної уваги керівництва. Від "Собак" варто позбавлятися.

Категорія "Важкі діти" (або "Дикі кішки", "Темні конячки", "Знаки питання"): низька частка ринку, але високі темпи зростання. "Важких дітей" потрібно ретельно вивчати, оскільки у майбутньому вони можуть стати як "Зірками", так і "Собаками". Якщо є можливість перетворення їх у "Зірки", варто інвестувати; в іншому випадку краще їх позбутися.

Але ця матриця має свої недоліки й переваги. Розглянемо їх в табл. 1.5:

Таблиця 1.15 – Основні переваги і недоліки матриці БКГ

Основні переваги:	Основні недоліки:
1	2
– теоретичне опрацювання взаємозв'язку між фінансовими надходженнями і аналізованими параметрами;	– сильне спрощення ситуації;
– об'єктивність аналізованих параметрів (відносна ринкова частка і темп зростання ринку);	– у моделі враховуються тільки два фактори, однак висока відносна частка ринку — не єдиний фактор успіху, а високі темпи приросту — не єдиний показник привабливості ринку;
– наочність отриманих результатів і простота побудови;	– відсутність обліку фінансового аспекту, видалення собак може призвести до подорожчання собівартості «корів» і «зірок», а також негативно позначитися на лояльності клієнтів;
– вона дозволяє поєднувати аналіз портфеля з моделлю життєвого циклу товару;	– допущення про те, що частка ринку відповідає прибутку, це правило може порушуватися при виведенні на ринок нового продукту з великими інвестиційними витратами;
– матриця проста і доступна для розуміння;	– допущення, що зниження ринку викликане закінченням життєвого циклу товару. Бувають інші ситуації на ринку, наприклад, закінчення ажіотажного попиту або економічна криза.
– легко розробити стратегію для бізнес-одиниць та інвестиційну політику.	–

Аналітичний метод «МакКінсі» ґрунтується на концепції, яка враховує сім основних аспектів для підприємства: стратегія, навички, загальновизнані цінності, структура, системи, кадри та стиль.

Цей метод використовує матрицю «привабливість — конкурентоспроможність», де по вертикалі оцінюється привабливість ринку, а по горизонталі — конкурентний статус підприємства на ринку (див. рис. 1.7). Крім того, він містить чотири основні положення (табл. 1.16).

Привабливість ринку	Висока	В				С
	Середня					
	Низька	А				Д
		Конкурентний статус підприємства				
		Низький Середній Високий				

Рис. 1.7 – Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

Таблиця 1.16 – Головні положення матриці «привабливість – конкурентоспроможність»

Назва положення	Опис положення
Зона А (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність)	– це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій.
Зона В (висока привабливість ринку – низька конкурентоспроможність)	– за основними ознаками відповідає стратегії – інвестування або виходу з ринку.
Зона С (висока привабливість ринку – висока конкурентоспроможність)	– найвигідніше положення.
Зона Д (низька привабливість – висока конкурентоспроможність)	– відповідає пріоритетній стратегії – низька активність, захист позиції без додаткових витрат.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важко інтерпретувати, тому середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або середні оцінки для двох критеріїв.

Подальше удосконалення моделі «Мак-Кінсі» відбувається переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку чинників, які беруть до уваги, оцінюючи привабливість ринку чи конкурентоспроможність підприємства, або розширення варіантів стратегій для кожної позиції матриці.

Таблиця 1.17 – Показники для оцінювання матриці «привабливість – конкурентоспроможність»

Критерії оцінки матриці Мак-Кінсі	
Показники конкурентного статусу підприємства:	Показники привабливості ринку:
– відносний розмір; · – зростання; · – частка ринку; · – позиція; · – порівняльна рентабельність; – чистий дохід; · – технологічний стан; · – імідж (образ); · – керівництво і персонал.	– абсолютний розмір; · – зростання ринку; · – широта ринку; · – ціноутворення; · – структура конкуренції; · – галузева норма прибутку; · – соціальна роль; · – вплив на навколишнє середовище; – юридичні обмеження.

Модель Майкла Портера ґрунтується на ідеї, що позиція підприємства на ринку залежить від витрат на виробництво та реалізацію товарів, їх унікальності та ступеня конкуренції в галузі. Вибір підприємства полягає в тому, де саме вони будуть конкурувати: на всьому ринку або в окремому сегменті. Цей вибір можна зробити, використовуючи зв'язок між часткою ринку та рентабельністю, який запропонував Портер (див. рис. 1.8).

Компанії, які не мають можливостей для лідерства на ринку, повинні фокусуватися на певному сегменті та зміцнювати свої позиції відносно конкурентів. Успішними стають великі компанії, які охоплюють значну частку ринку, а також невеликі, спеціалізовані підприємства.

Прагнення малих фірм наслідувати великих, не оцінюючи реальних можливостей, може вплинути на втрату їх конкурентних позицій..

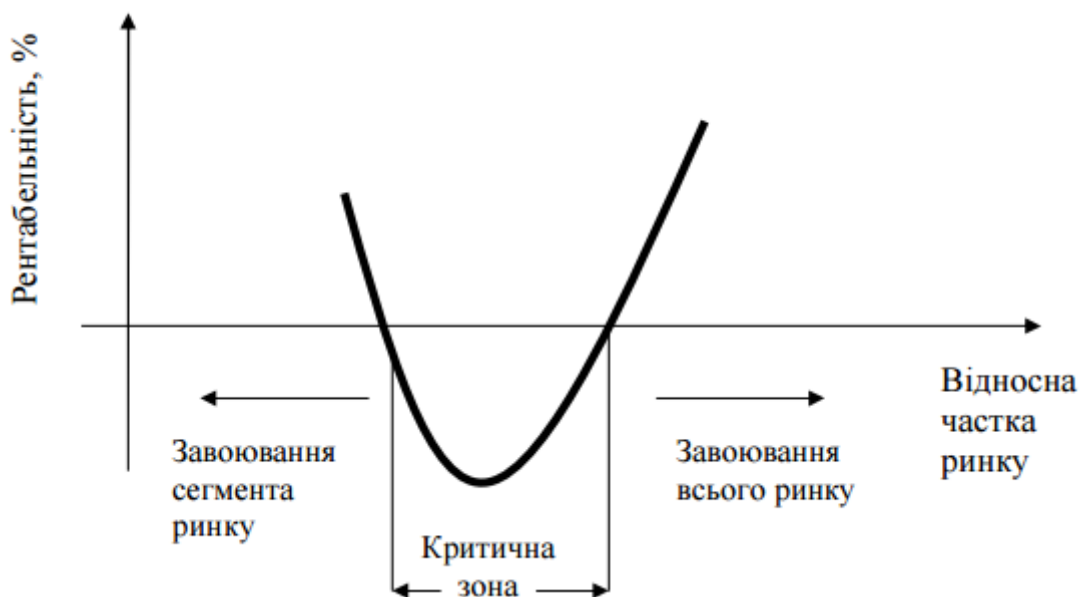


Рис. 1.8 – Залежність між рентабельністю підприємства та часткою ринку
(за М. Портером)

Метод SHELL/DPM: він ґрунтується на розробленні матриці «галузева привабливість – конкурентоспроможність» – це двомірна матриця, яка складається з 9 квадратів (3x3), (рис. 1.10).

Перспективи галузі	Подвоєння обсягу виробництва чи скорочення діяльності	Посилення конкурентних переваг	Досягнення лідерства у певному виді діяльності
	Продовження або часткове скорочення діяльності	Продовження діяльності	Ризикування
	Скорочення діяльності	Часткове скорочення діяльності	Генерування грошових коштів
Конкурентоспроможність підприємства			

Рис. 1.10 – Матриця SHELL/DPM

У порівнянні з моделлю «Дженерал Електрик - Маккінзі», ця модель більше акцентує на оцінці кількісних параметрів. Вона дозволяє одночасно оцінювати грошовий потік і виправданість інвестицій. Крім того, в цій моделі можна оцінювати різні види бізнесу на різних стадіях життєвого циклу.

Кожен з дев'яти квадратів у матриці «галузева привабливість – конкурентоспроможність» відповідає конкретній стратегії. Вибір стратегії розвитку компанії суттєво залежить від цілей на різних етапах життєвого циклу конкурентного продукту. Недолік цього методу полягає у обмеженій застосовності для капіталоемних галузей промисловості, таких як хімічна, нафтопереробка, металургія, і у нечіткості порівнянь для інших галузей.

Висновки до 1 розділу

Питання, пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності, завжди були актуальними для економічних шкіл та течій, що досліджують це питання. Важливо врахувати, що в економічній науці ще не визначилася чітка методологія формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Процес виникнення проблем конкурентоспроможності пояснюється різними течіями та напрямками, кожен з яких розвивається на власних методологічних засадах або змагається між собою. В додатку А наведені терміни, що висвітлюють особливості конкретних категорій.

Концептуалізація поняття "конкурентоспроможність підприємства" виявляє складність через його специфічні особливості, які розкриваються у сучасній економічній літературі за висновками вчених. Серед цих особливостей конкурентоспроможність:

- Розглядається як адаптивність, що не є властивістю підприємства за замовчуванням.
- Оцінюється лише в умовах наявності конкурентів.
- Представляє відносне поняття з різним рівнем у порівнянні з різними конкурентами.

- Залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі та країни.
- Визначається рівнем конкурентних переваг та способів їх отримання.

Найбільш інтенсивні у спробах оцінки конкурентоспроможності підприємства вітчизняні вчені визнають комплексні методи, оскільки вони аналізують широкий спектр ключових показників функціонування підприємства. Такі методи дають можливість отримати найбільш точну та достовірну інформацію про конкурентоспроможність, переваги та недоліки підприємства за широким переліком порівняльних критеріїв.

Аналізуючи якісні та графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна зазначити наступне:

- Кожен метод використовує специфічний набір факторів та аналізує різні змінні. Методи проведення досліджень варіюються: від складання матриць і таблиць до використання експертних оцінок.
- Для врахування галузевих та технічних особливостей методи дозволяють вибирати кількість аналізованих змінних.
- Кожен з наведених методів має свої переваги та недоліки. Комбінування декількох методів може призвести до протиріччя у результаті, що потребує уважного розгляду дослідником.

Деякі недоліки, виявлені під час проведення досліджень, включають:

- Обмеження у зборі первинних даних через їх конфіденційність.
- Неможливість точно визначити частку підприємств на ринку за різними методиками.
- Вимога широких знань у галузі економіки для використання різних методик.
- Для найбільш повної інформації про конкурентну позицію або конкурентоспроможність підприємства на цільовому ринку, корисно використовувати одночасно декілька методів оцінки.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

2.1. Загальна та техніко-економічна характеристика підприємства

5 серпня завод святкує день свого народження. У цей день в 1947 році завод приступив до виробництва віконного скла так необхідного в ті далекі післявоєнні роки. У 1949 році було організовано виробництво силікату натрію, в 1955 році введено в дію цех світлотехнічного скла з випуску розсіювачів для автотракторної промисловості і чашок біологічних Петрі. З 1951 року завод приступив до виготовлення зварювальних флюсів загального призначення. У 1990 році освоєно випуск скляного посуду. Більшість обладнання і технологій з випуску зварювальних флюсів вводилися і освоювалися на заводі вперше в країні. Високий технічний рівень, використання сучасних інноваційних механізмів фінансування, дозволяє ПрАТ «Запоріжсклофлюс», найстарішому в світі підприємству з виробництва зварювальних плавлених флюсів, в даний час займати провідні позиції в країнах колишнього Союзу і в Європі. Підприємство є основним постачальником зварювальних флюсів та силікату натрію в Україні. Велика частина продукції відвантажується на експорт.

На підприємстві діють два основні цехи: флюсоваренний, що складається з відділення з випуску флюсу і відділення по випуску силікату натрію, і цех світлотехнічного скла. Допоміжні цехи - цех природоохоронних об'єктів, транспортний, ремонтно-механічний.

В останні роки відзначається стійка тенденція зростання обсягів виробленої продукції і поліпшення економічних показників діяльності підприємства. Цьому в чималому ступені сприяє висока кваліфікація і досвід інженерів і робітників заводу, розробка в тісній співпраці з Інститутом електрозварювання ім. Є.О. ПАТОНА і впровадження прогресивних методів виробництва, інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, використання сучасних

інноваційних механізмів фінансування (завод є учасником технопарку “Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона” Національної Академії Наук України), вдосконалення структури управління.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури. Організаційна структура ПрАТ «Запоріжсклофлюс» показана на рис. 2.1:

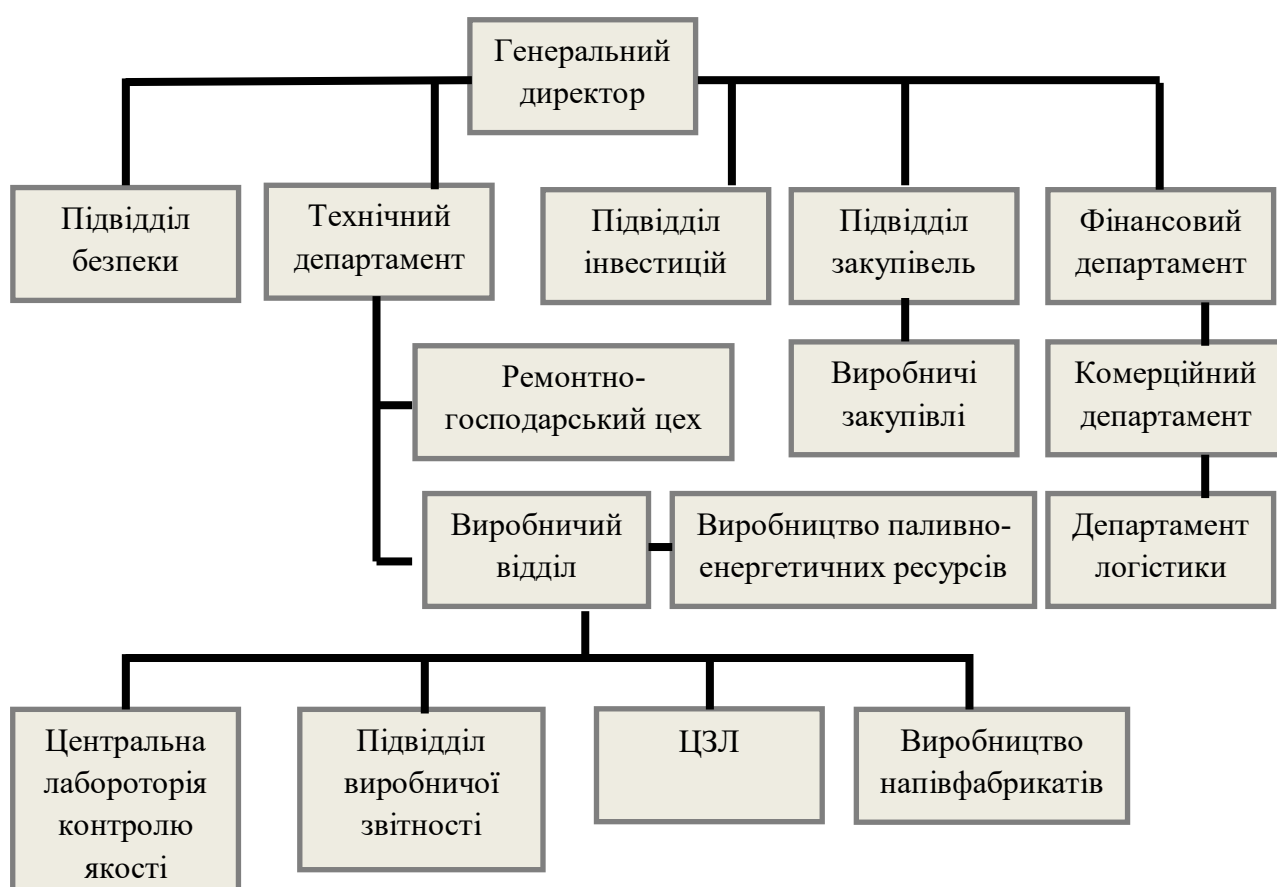


Рис. 2.1 Організаційна схема виробничої структури
ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Відповідно до приведених характеристик ПрАТ «Запоріжсклофлюс» має функціональну організаційну структуру. Кожен підрозділ має певний комплекс завдань – виконує свої функції.

Далі розглянемо і характеризуємо виробничі структури та потужності ПрАТ «Запоріжсклофлюс» відповідно на рис. 2.2 та у табл. 2.4.

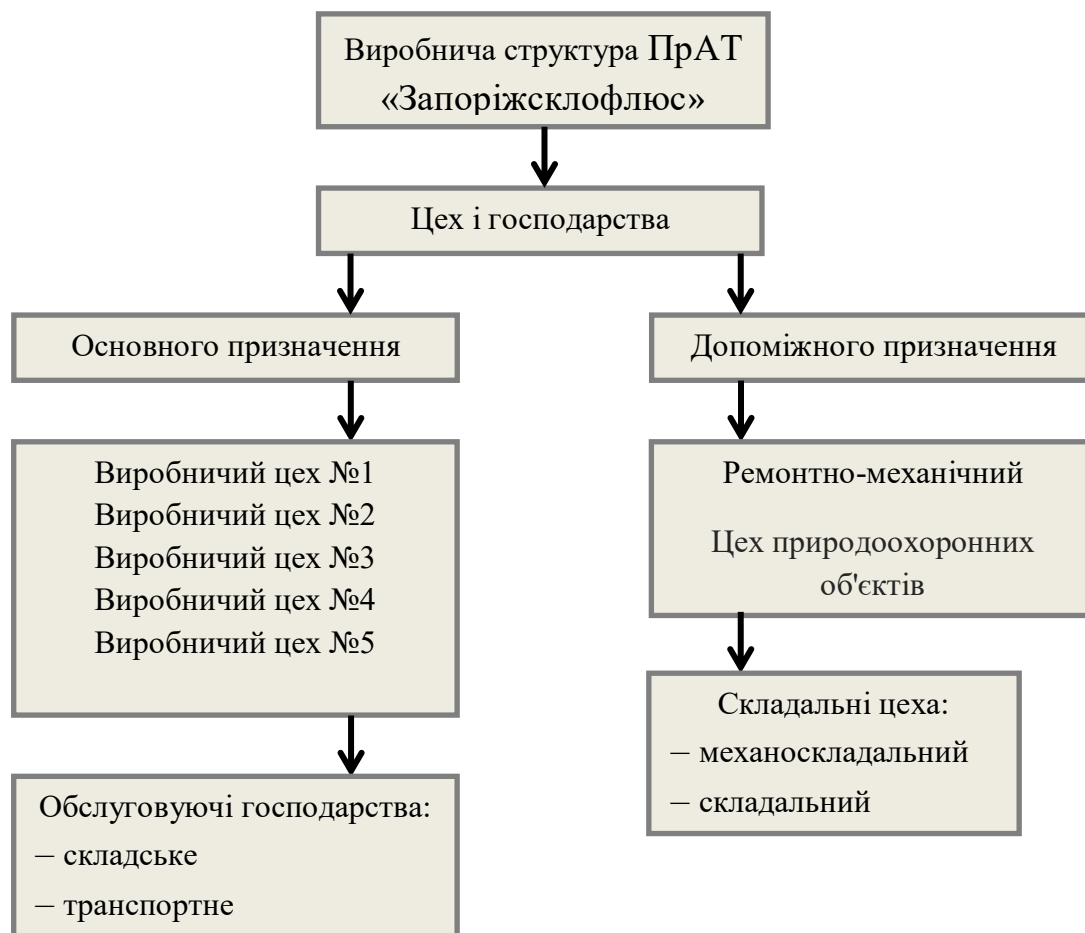


Рис. 2.2 – Загальна схема виробничої структури ПрАТ
«Запоріжсклофлюс»

ПрАТ «Запоріжсклофлюс» – підприємство, що спеціалізується на виробництві зварювальних флюсів: на газополум'яної флюсовареної печі щорічно виплавляється до 12 тисяч тонн зварювальних флюсів високої якості більше 20-ти найменувань. Електропід, що працює в парі з газополум'яною піччю (за методом дуплекс-процесу), призначена для виробництва нових марок флюсів та підвищення якості випущених раніше (флюси з низьким вмістом фосфору і сірки). Зварювальні флюси виробництва ПрАТ "Запоріжсклофлюс" стабільно користуються великим попитом як на ринку України, так і за її межами. Силікату натрію: у цеху працює дві печі з виробництва силікату натрію. Це дає можливість одночасно випускати продукцію двох різних модулів від 1,8 до 3,5, що дуже зручно для споживачів.

У 2001 році освоєно випуск силікату натрію з модулем 2.0, якого раніше на Україні не виробляли. На нього розроблені і затверджені нові технічні умови. Виробництво силікату натрію в 2001 році в порівнянні з 2000 роком зросло в 2 рази. Після проведення реконструкції вузла грануляції силікату в 2002 році, продуктивність збільшилася ще на 20%. Скла рідкого: скло рідке натрієве виробляється з 2014 року. Модуль 1,5-3,6 щільність від 1,30 до 1,50. Розглянемо виробничі потужності ПрАТ «Запоріжсклофлюс», завдяки яким воно здійснює свою промислову діяльність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Виробничі потужності ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

№	Назва цеху	Перелік потужностей
1	Цех по виробництву флюсів та силікату:	– піч №1 флюс; – піч №2, №3 силікатнатрієва брила – електропіч - вироби електрофлюсів
2	Цех по виробництву скловиробів:	– піч - посуд;
3	Транспортний цех:	– обслуговування транспорту та цпо
4	Ремонтно механічний цех:	– вироби запчастин для цехів
5	Цех по охороні природи:	– екологія

Кожен рік завод стабільно збільшує своє виробництво. Фахівці проводять реконструкцію та модернізацію у виробництві, спрямовані на впровадження капітального ремонту нового покоління путівок, а також на оновлення застарілої техніки. Зусилля спрямовані на покращення технічної підтримки процесів ремонту, включаючи будівництво нового складального цеху, де здійснюється збірка, налагодження та випробування путівок.

В табл. 2.2 розглянемо продукцію, на виготовленні якої спеціалізується ПрАТ «Запоріжсклофлюс»:

Таблиця 2.2 – Перелік продукції ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Назва продукції	Опис продукції
1. Зварювальні флюси:	гранульований порошок з розміром зерен від 0,2 до 4 мм, призначений для здійснення зварювальних процесів. У процесі зварювання гранули плавляться і виділяють газ, а потім при охолодженні утворюють кірку з шлаку.
2. Силікати натрію розчинні:	Це спеціальна кристалічна речовина, яка створюється у вигляді прозорих, безформних шматків, що мають однорідну структуру та не містять видимих домішок або включень. Ці шматки можуть мати слабкий зелений, жовтуватий або блакитний відтінок. Вона отримується при плавленні кварцевого піску разом з кальцинованою содою в спеціальній скловарній печі за температури 1300-1400 градусів Цельсія. Наше підприємство виробляє силікат натрію з різними показниками силікатного модуля від 1,8 до 3,7.
3. Скло рідке:	водний лужний розчин силікатів натрію $\text{Na}_2\text{O}(\text{SiO}_2)_n$, що є густою рідиною жовтого або сірого кольору без механічних включень і домішок, видимих неозброєним оком. Підприємство виробляє рідке натрієве скло з силікатним модулем в межах від 1,5 - 3,6 при щільності розчинів від 1,30 до 1,50 кг/дм ³ .
4. Вироби зі скла:	склянки, салатники, попільнички

Розглянемо обсяги виробництва ПрАТ «Запоріжсклофлюс» у натуральній та грошовій формі у наступній таблиці:

Таблиця 2.3 – Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Основний вид продукції	Рік	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до всієї виробленої продукції	у натур. формі (фізична од. вим.)	у грош. формі (тис. грн.)	у % до всієї реаліз. продукції
Флюс	2019	18643,1	228891,7	46.1	18173,4	223157,7	38.2

зварювальний	2020	12054,3	178405,7	32.7	12420	183544,7	33.9
	2021	9359,9	183076,5	34.1	8207,4	179776,1	32
Силікат брила	2019	14813,2	129819,9	26.1	15085,1	133277,5	22.8
	2020	11465,3	126927,4	23.2	10647,2	118698	21.9
	2021	9699,4	168214,9	31.4	10504,3	182544,8	32.5
Скло рідке	2019	17412,6	188315,4	37.9	17739,7	192025,8	32.9
	2020	16659,6	211069,4	38.6	16120,6	205795,4	38
	2021	5707,2	140614,6	26.2	6069,4	154332	27.5

Такі об'єми виробництва можливі завдяки стабільному постачанню сировини та бруксту. Розглянемо постачальників ПрАТ «Запоріжсклофлюс» в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – Постачальники сировини ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Вид сировини	Постачальник
I. Постачальники руди:	м.Оріхів, м.Нікополь
II. Постачальники соди:	Туреччина
III. Постачальники піска:	Запорізький регіон

Далі розглянемо основні засоби ПрАТ «Запоріжсклофлюс» за 2019-2021р., завдяки яким стає можливе виробництво в таких масштабах:

Таблиця 2.5 – Інформація про основні засоби ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Основні засоби виробничого призначення	Основні засоби на кінець періоду, всього (тис. грн.)		
	2019	2020	2021
Загалом:	281751,6	276645	280300,7
– будівлі та споруди	152893,4	146957,5	140151,6
– машини та обладнання	111589,5	108810	116544,4
– транспортні засоби	15630,4	13240,5	11895,7
– інші	1638,3	7637	11709

Як бачимо з табл. 2.5, в 2020 році було значне скорочення основних засобів, в порівнянні з 2019 роком їх вартість зменшилась на 5106,6 тис. грн., але в 2021 році ПрАТ «Запоріжсклофлюс» почало повертати свої колишні результати діяльності, реабілітуючись до складних умов, тому і вартість основних засобів в порівнянні з 2020 роком зросла на 3655,7 тис. грн [32, с.224].

ПрАТ «Запоріжсклофлюс» підвів виробничі підсумки 2021 р Обсяги виробництва (реалізації) флюсу зварювального і силікат брили знизилися на 29% щодо 2020 року і склали 6 тис. Т. Флюсу зварювального було реалізовано 50,7 тис. Т., Силікат брили – 9,3 тис. т. Частка експорту в обсязі реалізації Компанії в тоннах склала 80%.

Структура продажів силікат брили в 2021 р істотно змінилася в порівнянні з 2020 р Основними ринками стали європейський (22%), близькосхідний (17%), ринок СНД (20%) і України (21%).

Зниження обсягів реалізації силікат брили відбулося під впливом негативних зовнішніх чинників: різкого падіння продажів силікату на ринку Туреччини; дефіциту соди на внутрішньому ринку України.

Флюс зварювальний практично вдвічі зріс в частці європейських поставок, яка склала за підсумками 2021 року 31% (2020 року – 18%). Турецький ринок втратив своє домінуюче становище, хоча і залишається істотним з часткою 35% (2020 року – 48%). Український ринок спожив 17% флюсу зварювального (в 2020 – 27%).

На продажу силікат брили поряд з дефіцитом соди негативний вплив чинила фактична зупинка хімічної галузі України.

Скорочення реалізації стало поштовхом до подальшого підвищення ефективності. У 2021 р Запоріжсклофлюс знизив обсяг складських запасів матеріалів і готової продукції, в т.ч. завдяки використанню підходу «just-in-time». Суттєвий економічний ефект дали більш ефективні і прозорі закупівлі. Компанії вдалося підвищити платіжну дисципліну клієнтів і завдяки цьому здійснювати своєчасні оплати постачальникам. Компанія навчилася

ефективніше витратити руду та соду при виробництві флюсу і силіката, а також підвищила енергоефективність [33, с.119].

Система постачання «Точно у термін» – це система організації постачання, яка ґрунтується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів. ПрАТ «Запоріжсклофлюс» вдало практикує цей логістичний підхід.

Експортну та імпорتنу діяльність ПрАТ «Запоріжсклофлюс» разом з іншими конкурентними перевагами розглянемо у наступній таблиці:

Таблиця 2.6 – Експортні та імпорتنі переваги ПрАТ «Запоріжсклофлюс», основні покупки та сертифікати

Назва характеристик	Опис характеристики
Експорт:	Компанія є експортером в наступні країни: Болгарія, Чехія, Франція, Габон, Грузія, Німеччина, Угорщина, Латвія, Литва, Молдова, Польща, Румунія, Словаччина, Туреччина, Узбекистан.
Імпорт	Компанія імпортує товари з наступних країн: Польща, Туреччина
Основні покупки	Основні покупки рідкого скла: «Епіцентр», «Нова лінія» Основні покупки флюсу зварювального: «Атем» Основні покупки силікат брили: «Оерлікон» Туреччина
Сертифікати, міжнародні стандарти	– ОС “УкрБудСерт” ТОВ “Ракурс ЛТД” - сертифікація посуду скляного та посуду лабораторного скляного чашки типу ЧБН (виконання 2); – ТОВ “РСЗ МАЦ” та ТОВ “ГАЦ МР НАКС”, проведена атестація флюсів з отриманням відповідних Свідоцтв НАКС, що гарантує їх застосування в мостобудуванні і будівництві; - ДП “ЗапоріжжяСтандартМетрологія”, перевірка технічної компетенції при проведенні вимірювань СМЯтаТК та ХЛ на вимоги ДСТУ ISO 10012:2005.

ПрАТ «Запоріжсклофлюс» – провідне підприємство України за обсягом експорту силікат брили в країни ближнього і далекого зарубіжжя. Також ПрАТ «Запоріжсклофлюс» є стратегічним підприємством для економіки і безпеки України.

Якість конкурентоспроможності напряму залежить від ефективності економічної та фінансової діяльності підприємства. Для цього проведемо

дослідження деяких економічних та фінансових показників. Проведемо розрахунки та роль показників в оцінці стану внутрішньої конкурентоспроможності за 2019-2021 роки (табл. 2.7). Спосіб розрахунок взятий з додатку Б.

Таблиця 2.7 – Розрахунок основних показників внутрішньої конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжсклофлюс» за 2019-2021 роки

Критерії та показники	Роль показника в оцінці	Роки	Розрахунок показника
1	2	3	4
1. Рентабельність продаж, %.	Характеризує ступінь прибутковості продаж товару	2019	-0,011
		2020	-0,18
		2021	-0,14
2. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	2019	0,04
		2020	-0,20
		2021	-0,10
3. Продуктивність праці, тис. грн. /чол	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	2019	779,27
		2020	1221,96
		2021	1298,75
4. Коефіцієнт загальної ліквідності, %	Характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів і короткострокової заборгованості.	2019	2,04
		2020	1,17
		2021	1,37
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, %	Характеризує розмір чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в розрахунку на одну гривню оборотного капіталу:	2019	0,78
		2020	1,29
		2021	0,95
6. Капіталоємність, тис. грн.	Характеризує відношення основного капіталу до виробленої в певний час продукції (частки, прибутку).	2019	0,0171
		2020	0,018
		2021	0,0174

Для визначення потенціалу підприємства в перспективі, розрахуємо коефіцієнт зносу в табл. 2.8, оскільки він є одним з узагальнюючих показників, що характеризують стан основних фондів, і показує, якою мірою знаходяться в експлуатації основні фонди зношені, тобто яка частина їх вартості вже перенесена на виготовлені вироби, візьмемо формулу (1.3) [35, с.512].

Таблиця 2.8 – Оцінка зносу основних фондів ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Рік	Первісна вартість основних фондів, тис. грн.	Знос основних фондів	Коефіцієнт зносу (Кз)
2019	406002,8	166346,5	0,4
2020	356888,2	75136,6	0,21
2021	359920,7	89409,9	0,24

В ПрАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” в 2019 році була висока ступінь зносу в 40%, але в 2020 та 2021 роках вона знизилася завдяки технічному переоснащенню та модернізації і склала 24%, це середня ступінь зносу, задовільна, хоча для максимізації прибутку рекомендується знизити цей рівень до мінімального.

Розглянемо детальніше дані про чистий дохід ПрАТ «Запоріжсклофлюс», собівартість від реалізації продукції, матеріальні затрати та фінансовий результат у наступній таблиці:

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Запоріжсклофлюс» за 2019-2021 роки

Стаття	Рік	За звітний період (тис. грн.)
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2019	584454,8
	2020	549883,1
	2021	571450,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2019	502858,2
	2020	461685
	2021	448332,7
Чистий фінансовий результат: збиток	2019	6697,8
	2020	102052
	2021	80972,7
Адміністративні витрати	2019	28784,6
	2020	29490,4
	2021	21009,5
Витрати на збут	2019	33973,5
	2020	41684,6
	2021	50453,2

Інші операційні витрати	2019	278832,2
	2020	627287,8
	2021	627093,3

1	2	3
Фінансові витрати	2019	18354,2
	2020	28632,4
	2021	48946,5
Втрати від участі в капіталі	2019	9,7
	2020	14,6
	2021	-
Інші витрати	2019	27959,8
	2020	1256,1
	2021	2379,8

Аналізуючи фінансову звітність, ми бачимо наступну тенденцію [2]: в 2019 році чистий дохід від реалізації продукції ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” в порівнянні з 2014 роком в світі зазначених подій знизився аж на 120927,3 тис. грн. і складав 584454,8 тис. грн, цей рік був одним з гірших на історії підприємства і вимагав термінових дій. В 2020 році він знизився ще на 34571,7 тис. грн. і складав 549883,1. Але вже в наступному 2021 році після адаптації до нових умов ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” почав отримувати більш високий чистий дохід, а саме 571450,1 тис. грн, тобто зріс на 21567 тис. Але цього всеодно мало на фоні минулих років, проте це гарний початок для відновлення минулих сильних позицій.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в 2019 році становила 502858,2 тис. грн., що в порівнянні з 2018 роком (603228,7 тис. грн.) менша на 100370,5 тис. грн. В 2020 році вона зменшилась ще на 41173,2 тис. грн., і склала 461685 грн., і в 2021 році зменшилась ще на 13352,3 тис. грн., і становила 448332,7 тис. грн. Всі ці зміни пов’язані зі змінами обсягу реалізованої продукції, цінами на сировину та затратами на виробництво та ін.

Високі адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові витрати та втрати від участі в капіталі продемонстровані для того, щоб відобразити причину від’ємного показника рентабельності та причини збитків в чистому

фінансовому результаті, все це спровоковано критичними змінами економічної та політичної ситуації в державі та ін [35, с.512].

По результатам господарської діяльності ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” можна засвідчити, що чистий фінансовий результат з 2019 року – збитки кожен рік. Ще в 2018 році збитків не було, в 2019 р. збиток складав 6697,8 тис. грн., 2020 року збільшився і став 102052 тис. грн., але вже починаючи з 2021 року збитки зменшились на 21079,3 тис. грн. і склали 80972,7. Така ситуація спровокована умовами, розглянутими вище, а саме – важка політично-економічна ситуація в Україні, втрата Турецького ринку та зовнішніх відносин, ріст цін на сировину, електроенергію, податки та ін [36, с.199].

Оцінити конкурентоспроможність будь-якого підприємства неможливо без порівняльного дослідження його конкурентів та оцінки ринкової долі, що воно займає. Для цього проведемо порівняльний аналіз основних показників конкурентоспроможності ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” з його конкурентами у наступному підрозділі роботи [37, с.448].

2.2. Порівняльний аналіз основних показників конкурентоспроможності підприємства ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” з його конкурентами

ПРАТ «Запоріжсклофлюс» спеціалізується на виробництві силікату натрію (брили) в Україні, є одним з найбільших світових виробників зварювальних плавлених флюсів, а також виробником посуду з пресованого безбарвного скла. З силікату натрію власного виробництва робить і реалізує рідке скло, як наливом, так і фасоване. Далі ми розглянемо та проаналізуємо його конкурентні позиції.

Основні ринки збуту продукції ПРАТ «Запоріжсклофлюс»: Україна, Туреччина, Польща.

Позиції ПрАТ «Запоріжсклофлюс» на ринку України є безумовно сильними, оскільки воно є стратегічним підприємством для економіки і безпеки України.

Незважаючи на високі позиції, ПрАТ «Запоріжсклофлюс» всеодно має своїх конкурентів серед українських виробників силікату та флюсів, найвпливовіші з них у регіоні: ТД «Укрсилікат» м.Запоріжжя – силікат брила, «Сігма» м.Нікополь - флюси.

Для того, щоб визначити долю ринку кожного конкурентного підприємства в галузі, порівнюємо кількість її реалізованої продукції відносно всієї реалізованої продукції в галузі. Оскільки в балансі підприємств не відображається ні валова, ні товарна продукція, замість неї ми порівнюємо реалізовану продукцію у вигляді виручки [75].

Проведемо короткий опис основних конкурентних підприємств та аналіз їх діяльності за зміною чистого доходу останніх років.

Дані про виручку основних підприємств-конкурентів ПрАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» розглянемо в табл 2.10.

Таблиця 2.10 – Порівняльна характеристика чистого доходу підприємств, що конкурують з ПрАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» за 2019-2021 роки:

№	Назва підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.		
		2019	2020	2021
1	ПАТ «Нікопольський завод феросплавів»	2391208,1	2391208,1	2391208,1
2	«Сувенір» м.Запоріжжя	206,2	206,2	206,2
3	ТД «Укрсилікат» м. Запоріжжя	33707,5	33707,5	33707,5
4	ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	584454,8	584454,8	584454,8

Далі розглянемо конкретніше кожного з основних конкурентів:

1. Публічне акціонерне товариство «Нікопольський завод феросплавів» — велике промислове підприємство, публічне акціонерне

товариство, розташоване в 3-х км на північний захід від міста Нікополь (Дніпропетровська область, Україна).

Є одним з найбільших підприємств металургійного комплексу України, найбільшим феросплавним підприємством в Європі й другим у світі за обсягом виробництва марганцевих сплавів (понад 11 % світового виробництва феросплавів). 75 % продукції заводу йде на експорт.

Завод є експортоорієнтованим — його феросплавна продукція вирушає до понад 50 країн світу. У 2017 р. частка експортних відвантажень становила 64 %

ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» конкурує з ПрАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» в зварювальних флюсах. Визначимо долю флюсів підприємства серед всієї його виробничої діяльності, отримані результати занесемо в таблицю 2.8 та порівняємо з показниками ПрАТ «Запоріжсклофлюс».

$$D_T = 0.1 \times \sum D \quad (2.1)$$

Де D_T – дохід від флюсу

Де $\sum D$ – загальна сума доходу від всієї діяльності підприємства.

Розрахуємо дохід від силікат брили за 2019-2021 роки, тис. грн, отримані результати винесемо в таблицю 2.11. Також порівняємо показники ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» та ПрАТ «Запоріжсклофлюс». Саме ці цифри чистого доходу ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» будемо далі використовувати при розрахуванні загального обсягу продажів конкурентної флюсу на ринку регіону.

Таблиця 2.11 – Доля флюсу в діяльності ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» та її порівняння з ПрАТ «Запоріжсклофлюс».

Рік	ПАТ «Нікопольський завод феросплавів»		ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	Різниця (тис. грн)
	Загальна сума чистого доходу від виробничої діяльності	Доля флюсу в чистому доході від виробничої діяльності		
2019	2391208,1	2391208,1	584454,8	345334
2020	2843393,9	2843393,9	549883,1	265543,7
2021	3154829,8	3154829,8	571450,1	2559671

Розглянемо результати його фінансової діяльності за 2019-2021 роки. В 2019 році загальний дохід від реалізації продукції всіх видів становив 2391208,1 тис. грн., що менше аж на цілих 2434582,6 тис. грн від результатів 2018 року в 2434582,6 тис. В 2020 року підприємство змогло адаптуватися до існуючих несприятливих зовнішніх умов та змогло збільшити свій дохід на 452185,8 тис., і він складав 2843393,9 тис. грн. Це свідчить про те, що керівництво ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» змогло обрати вдалу стратегію та не просто зменшити свої збитки, в порівнянні з останнім роком, воно змогло одразу почати відновлення та нести прибуток. Ця тенденція закріпилася в 2021 році, чистий дохід збільшився ще на 311435,9 тис. грн. і складав 3154829,8 тис.

Оскільки показники суми чистого доходу від виробництва флюсу за кожен представлений рік у ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» більше, ніж у ПАТ «Нікопольський завод феросплавів» то можна зробити висновок, що ПРАТ «Запоріжсклофлюс» займає більш високу долю ринку у цій підгалузі.

2. ТОВ «Сувенір» — виробництво і продаж рідкого скла і миючих засобів на всій території України, експорт у країни СНД і ЄС.

Конкретно з ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» він конкурує лише у виробництві на ринку рідкого скла, порівняємо їх показники у цих підгалузях, вилучивши долю цих виробів з сумарного обсягу реалізованої продукції та занесемо їх в наступну таблицю:

Порівняємо показники ТОВ «Сувенір» та ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» на ринку рідкого скла, розрахуємо різницю між ними:

Таблиця 2.12 – Доля рідкого скла в діяльності ТОВ «Сувенір» та її порівняння з ПРАТ «Запоріжсклофлюс»

Рік	Обсяг реалізованої продукції у грош. формі (тис. грн.)		Різниця (тис. грн)
	ПРАТ «Запоріжсклофлюс»	ТОВ «Сувенір»	
2019	223157,7	206,2	222951,5
2020	183544,7	135,6	183409,1
2021	179776,1	100,7	179675,4

Проаналізувавши показники суми чистого доходу від виробництва флюсу за кожен представлений рік, видно, що показники ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” в багато разів більше, ніж у ТОВ «Сувенір», тому можна зробити висновок, що ПРАТ «Запоріжсклофлюс» займає лідируюче становище на ринку рідкого скла. Порівняння ТОВ «Сувенір» було важливим, оскільки це єдиний конкурент у даній сфері діяльності.

3. Компанія «Укрсилікат» – один з лідерів у виробництві силікатів лужних металів, в першу чергу силікатів.

В 2019 році в порівнянні з 2018 р. його виручка зменшилась на колосальні по тим міркам 23496,2 тис. грн. і становила 33707,5 тис. В 2020 р. зменшилась ще на 1163,3 тис. і складала 32544,2 тис. В 2021 р. тенденція падіння не припинилася, загальний об’єм виручки склав 25469,2 тис. грн., тобто, зменшився ще на 7075 тис.

Такі зміни простежуються у всіх підприємств даної галузі, причина їх спільна для всієї галузі – погіршення стосунків з Туреччиною, політична й економічна ситуація та інші.

Компанія «Укрсилікат» являється головним конкурентом ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” по типу виготовленої продукції, її диференціації та претендованих ринків збуту, але більше орієнтується на СНГ, ніж на захід, також це найближчий регіональний конкурент, тому можна виділити це підприємство як головного конкурента для порівняльного аналізу, опираючись на Закон про регіональний розвиток [2].

Порівняємо показники «Укрсилікат» та ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” та внесемо різницю в таблицю 2.13:

Таблиця 2.13 – порівняння загального чистого доходу від реалізації продукції між ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” та «Укрсилікат» за 2019-2021 роки.

Рік	Чистий дохід, тис. грн.		
	ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	та «Укрсилікат»	Різниця
2019	584454,8	33707,5	550747,3
2020	549883,1	32544,2	517338,9
2021	571450,1	25469,2	545980,9

Оскільки показники суми чистого доходу від виробництва флюсу за кожен представлений рік у ПрАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” значно більше, ніж у «Укрсилікат», то можна зробити висновок, що ПрАТ «Запоріжсклофлюс» займає значно більшу долю ринку у цій підгалузі та має значно міцніші конкурентні позиції.

Для розрахування ринкової долі ПрАТ «Запоріжсклофлюс» в галузі нам необхідні такі показники: обсяг продажів основних видів продукції підприємства (ОП) та загальний обсяг продажів даної продукції на ринку регіону (ЗОПР) ЗОПР можемо розрахувати як річну суму виручки всіх конкуруючих підприємств в регіоні за формулою (1.2).

Розрахуємо загальний обсяг продаж за кожний рік окремо в таблиці 2.14:

Таблиця 2.14 – Розрахунок загальних обсягів продаж ринкового сегменту ПрАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” за 2019-2021 роки

№	Назва підприємства	ОП за рік, тис. грн.		
		2019	2020	20
1	«Сувенір» м.Запоріжжя	2062	1356	1007
2	ПАТ «Нікопольский завод феросплавів»	2391208,1	2843393,9	3154829,8
3	ТД «Укрсилікат» м. Запоріжжя	337075	325442	254692
4	ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	5844548	5498831	5714501
5	ЗОПР, тис. грн.	8574893,1	8669022,9	9125029,8

Розглянувши визначені показники, можна помітити тенденцію загального зростання прибутковості в галузі за три останні роки, не враховуючи на важкі економічні та політичні обставини, а це є добрим знаком і показує, що галузь є перспективною.

Далі розрахуємо ринкову долю підприємства ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» за 2019-2020 роки по формулі з пункту 1.2 в табл. 2.15.

Для порівняння також розрахуємо ринкову долю ТД «Укрсилікат» , як географічно найближчого відносно вагомого конкурента для побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Таблиця 2.15 – Розрахунок ринкової долі ПРАТ «Запоріжсклофлюс» та ТД «Укрсилікат»

Підприємство	Рік	ОП	ЗОПР	Крд
ПРАТ «Запоріжсклофлюс»	2019	584454,8	8574893,1	0,68
	2020	549883,1	8669022,9	0,63
	2021	571450,1	9125029,8	0,62
ТД «Укрсилікат»	2019	33707,5	8574893,1	0,039
	2020	32544,2	8669022,9	0,037
	2021	25469,2	9125029,8	0,027

З 2019 по 2021 роки доля ринку трохи ослабла (на 6%). Це пов'язано з внутрішніми та зовнішніми проблемами підприємства, що викликані складною економічною та політичною ситуацією в державі, що, в свою чергу, призвело до часткової переорієнтації ринків збуту на захід, але ці показники й досі є дуже високими.

Оцінимо темп приросту ринкової долі методом балів за табл. 1.10 з першого розділу та дамо визначення за отриманими результатами [38, с.338]:

ТД «Укрсилікат» – аутсайдер ринку, доля ринку менше 5%, темп приросту – від -5% до 5%, оцінка – 0 балів.

ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» – лідер ринку, доля ринку більше 60%, темп приросту – від -5% до 5%, оцінка – 1 бал.

Примітка: при подальшому оцінюванні показників діяльності двох конкуруючих підприємств буде часто зустрічатися оцінка в 0 балів. В даному трактуванні 0 балів не відповідає повній відсутності показника в підприємстві, ця оцінка має порівняльний характер.

Коефіцієнт зносу ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” розраховано в пункті 2.1, для порівняння розрахуємо його для конкурента ТД «Укрсилікат», порівняємо та зробимо оцінку методом балів в табл. 2.16 за формулою (1.3).

Таблиця 2.16 – Стан зносу основних засобів ТД «Укрсилікат» та ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” за 2019-2021 роки

Основні засоби	Рік	ТД «Укрсилікат»	ПРАТ «Запоріжсклофлюс»
Первісна вартість основних фондів	2019	658578,8	406002,8
	2020	659176,7	356888,2
	2021	659033,3	359920,7
Знос основних фондів	2019	603072,3	166346,5
	2020	604645,5	75136,6
	2021	605895,4	89409,9
Коефіцієнт зносу	2019	0,915	0,4
	2020	0,917	0,21
	2021	0,919	0,24
Оцінка методом балів	-	0	1

Бали для оцінки ступеня зносу основних фондів підприємства: висока ступінь зносу (більше 40%) – 0 балів; середня ступінь зносу (20-40%) – 1 бал; низький ступінь зносу (менше 20%) – 2 бали.

ТД «Укрсилікат» спостерігається висока ступінь зносу основних фондів, всі три останні роки коефіцієнт зносу складав більше 90%. Підприємство потребує термінового ремонту та модернізації основних засобів.

Далі порівняємо інноваційну активність двох підприємств, для цього скористуємось формулою ІА з пункту роботи 1.2 (ІП – число інновацій підприємства, ІГ – середнє число інновацій в галузі, по формулі (1.4)).

Розробимо відносну шкалу інновацій в підприємствах. Умовно назвемо відсутністю інновацій – 0, слабка кількість інновацій – 1, середня кількість інновацій, що необхідна для існування підприємства в галузі, тобто ІГ – 2, вище середнього – 3, лідер серед підприємств галузі серед інновацій – 4, і еталон, що задає нові стандарти для всієї галузі не тільки на вітчизняному ринку, а й являється прикладом для іноземних – 5.

ТД «Укрсилікат» - технічно застаріле промислове підприємство зі зношеним устаткуванням, тому його ІП – 0.

ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» – сучасне хімічне підприємство, що постійно обновлює своє устаткування, оскільки орієнтується на західні ринки, тому й повинно мати сучасне обладнання, що буде відповідати всім світовим стандартам, тому його ІП – 4.

Бали для оцінки інноваційної активності підприємства: кількість інновацій підприємства перевищує середнє число інновацій в галузі – 2 бали; кількість інновацій підприємства дорівнює середньому числу інновацій в галузі – 1 бал; кількість інновацій підприємства менше середнього числа інновацій в галузі – 0 балів [39, с.124]. Винесемо існуючі дані в таблицю 2.17, розрахуємо ІА та проведемо оцінку методом балів:

Таблиця 2.17 – Оцінка інноваційної активності підприємств ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» та ТД «Укрсилікат»

Підприємство	ІП	ІА	ІГ	Оцінка методом балів
ПРАТ «Запоріжсклофлюс»	4	2	2	2
ТД «Укрсилікат»	2	0		0

Далі методом балів оцінимо концепцію продуктів. Продукт відповідає сучасним світовим нормам – 2 бали, продукт застарілий для заходу, але відповідає місцевим нормам – 1 бал, продукт застарів по всім нормам – 0 балів. Звідси, оцінка ПРАТ «Запоріжсклофлюс» – 2 бали, завдяки орієнтованості на західний ринок, оцінка «Укрсилікат» – 1 бал. Параметр якості в даному випадку тотожний параметру концепції.

Методом балів оцінимо також орієнтованість підприємств на західний ринок, відносно їх можливостей: 2 бали – високі конкурентні можливості, 1 бал – середні конкурентні можливості, 0 балів – низькі конкурентні можливості. Звідси, «Запоріжсклофлюс» – 1 бал, «Укрсилікат» – 0 балів.

Далі в табл. 2.18 порівняємо собівартість продукції, вартість основних фондів та чистий дохід «Запоріжсклофлюс» за реалізацію продукції:

Проведемо оцінку методом балів:

Таблиця 2.18 – Порівняльна оцінка параметрів господарської діяльності ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» та ТД «Укрсилікат» за 2019-2021 роки

Параметр оцінки	Рік	ПРАТ «Запоріжсклофлюс»	ТД «Укрсилікат»
1. Вартість основних фондів	2019	2396563	555065
	2020	2817516	545312
	2021	2705108	531379
2. Собівартість реалізованої продукції	2019	5028582	435769
	2020	4616850	359858
	2021	4483327	254691
3. Чистий дохід підприємства від реалізованої продукції	2019	5844548	337075
	2020	5498831	325442
	2021	5714501	254692

1. Вартість основних фондів за останні роки: 2 бали – постійне збільшення, 1- динамічна зміна (то вгору, то вниз), 0 балів – постійне зниження.

2. Собівартість реалізованої продукції за останні роки: 2 бали – постійне зниження, 1 бал – динамічна зміна (то вгору, то вниз), 0 балів – постійне зниження.

3. Чистий дохід підприємства від реалізованої продукції за останні роки: 2 бали – постійне збільшення, 1- динамічна зміна (то вгору, то вниз), 0 балів – постійне зниження. Отримані бали занесемо в табл. 2.19:

Таблиця 2.19 – Результати оцінки зміни трьох параметрів ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» та ТД «Укрсилікат» за 2019-2021 роки:

Параметр оцінки	Отримані бали	
	ПРАТ «Запоріжсклофлюс»	ТД «Укрсилікат»
1. Вартість основних фондів	1	0
2. Собівартість реалізованої продукції	2	2
3. Чистий дохід підприємства від реалізованої продукції	1	0

Результати порівняння конкурентної активності можна відобразити за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, що є ілюстративним методом представлення цих результатів.

Для цього порівняння використано такі критерії: вартість основних засобів, витрати на виробництво, прибуток від продажу, якість і концепція товару, частка на ринку, нахил до інновацій та інші [40, с.18].

Оцінка можливостей компанії дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.5). Для відображення рівня кожного з вказаних факторів (у цьому випадку застосовано лише 8 факторів) використовується масштаб бальних оцінок на кожній осі. Порівнюючи багатокутники конкурентоспроможності для різних компаній на одному графіку, можна легко провести аналіз рівня їх конкурентоспроможності за різними параметрами. Оцінка параметрів, по яким будується багатокутник конкурентоспроможності, винесена в табл. 2.17:

Таблиця 2.20 – Перелік параметрів для побудови багатокутника конкурентоспроможності ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» та ТД «Укрсилікат»

Назва параметру	Оцінка параметру	
	ПРАТ «Запоріжсклофлюс»	ТД «Укрсилікат»
1. Приріст долі ринку	1	0
2. Концепція товару	2	1
3. Орієнтованість на західний ринок	1	0
4. Інноваційна активність підприємства	2	0
5. Вартість основних засобів	1	0
6. Собівартість реалізованої продукції	2	2
7. Чистий дохід від реалізованої продукції	1	0
8. Ступінь зносу основних фондів	1	0

За отриманими результатами проводиться порівняльний аналіз рівня окремих атрибутів (параметрів), досягнутого фірмами-конкурентами.

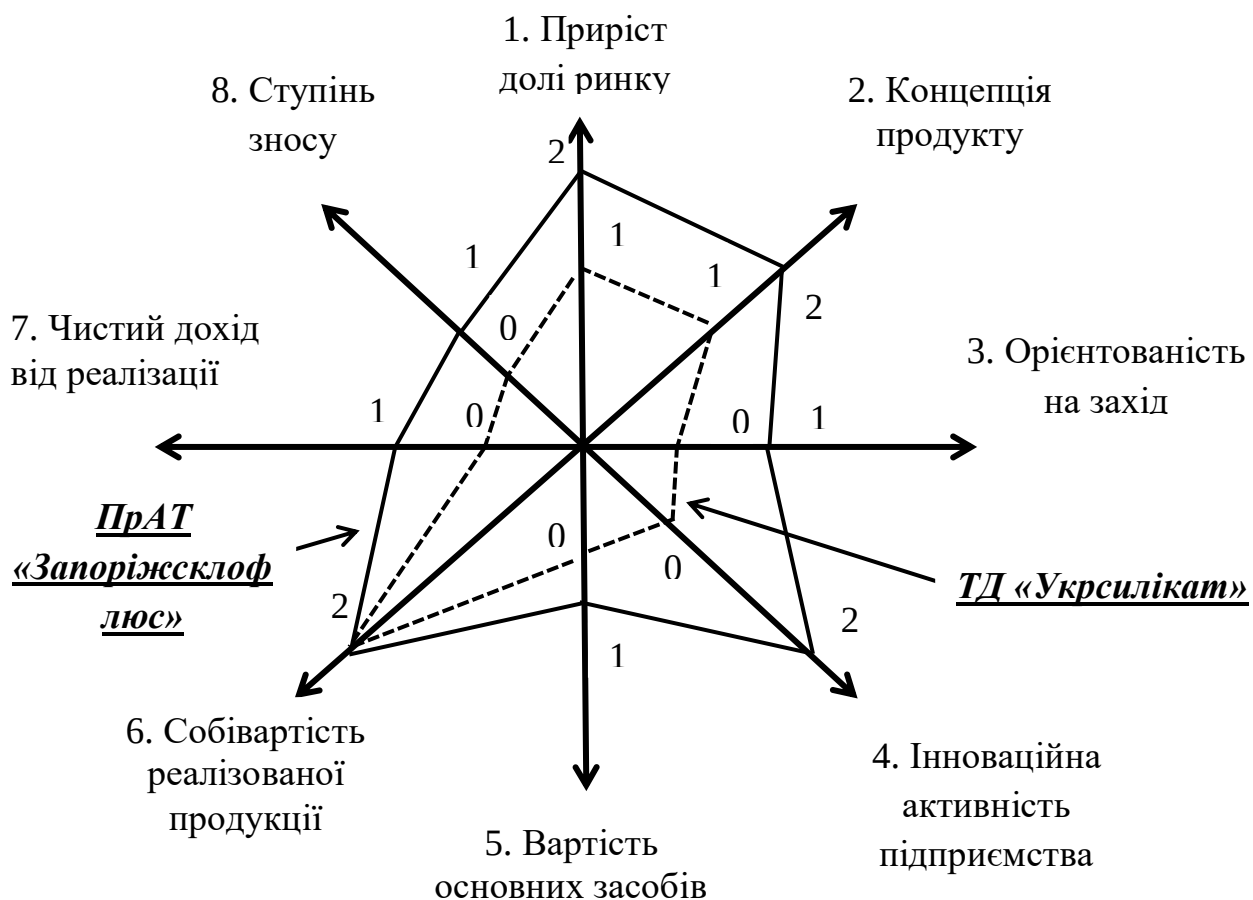


Рис. 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Запоріжсклофлюс» та ТД «Укрсилікат»

Навіть не будуючи багатокутник конкурентоспроможності, вже можна сказати, що ПрАТ «Запоріжсклофлюс» переважає ТД «Укрсилікат» по всіх обраних параметрам, при тому, що не було включено такий параметр, як доля ринку, в якому ПрАТ «Запоріжсклофлюс» є абсолютним лідером галузі.

На основі аналізу отриманих параметрів виявляються сильні і слабкі сторони конкурентної боротьби по всіх вивчених напрямках конкурентоздатності (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Висновки з багатокутника конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високі конкурентні позиції на вітчизняному ринку силікат брили.	1. Конкурентні позиції важко зберігати та підвищувати.
2. Сучасне промислове устаткування.	2. Нестабільний чистий дохід від реалізації готової продукції за останні роки.
3. Достатній потенціал підвищення позицій на західному ринку.	3. Недостатньо низька ступінь зносу основних засобів, як для претендента на західний ринок.

Отримані результати допоможуть при аналізі конкурентних можливостей та потенціалу розвитку ПрАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” у хімічній галузі.

2.3 Аналіз конкурентних можливостей та потенціалу ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Галузі сильно різняться за своїми економічними характеристиками, конкуренції всередині них і перспективам розвитку. Темпи технічного прогресу можуть коливатися від високих до низьких. Необхідний розмір капіталовкладень може бути великий чи незначний. Ринок може бути від локального до світового. Виробники випускають стандартну або високодиференційовану продукцію. Конкуренція в галузі може бути сильною або слабкою, вона може орієнтуватися на ціни, якість, післяпродажне обслуговування або на що-небудь інше. Попит може рости або знижуватися. Різниця в умовах може бути настільки сильна, що компанії, що займають лідируюче положення в одній, малопривабливою, галузі, можуть отримувати відносно невелику прибуток, в той час як компанії, що мають слабкі позиції в інший, привабливою, працювати з більшою віддачею. Крім того, умови конкуренції в галузі постійно змінюються зі зміною характеру впливу окремих факторів.

Саме тому аналіз галузі та конкурентоспроможності важливий як разом, так і окремо.

Метою аналізу є виявлення тих рис внутрішньої та зовнішньої середовищ компанії, які найбільш вагомо впливають на стратегічне бачення і можливості компанії. Увага при цьому концентрується на отриманні чітких відповідей на

добре певний ряд питань по стратегії. Потім ці відповіді використовуються для формування чіткої картини стратегічної ситуації компанії і певної альтернативи її стратегічної ситуації компанії і визначення альтернатив її стратегічних дій.

ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” – підприємство, що знаходиться в хімічній галузі України, тому воно обмежене її рамками. Для того, щоб визначити слабкості та можливості самого підприємства, знати те, як адаптуватись до умов, що диктує специфіка цієї галузі в Україні, спершу треба детально дослідити саму галузь.

Хімічна промисловість є основою розвитку будівництва, тому всі ті недоліки, що має галузь хімічної промисловості в Україні, мають вплив і на сам ПРАТ «Запоріжсклофлюс» [40, с.18].

Рівень розвитку хімічної промисловості України відстає від світового рівня з багатьох причин, найважливішою з них було рішення центральних органів колишнього СРСР.

Відставання хімічної промисловості від світового рівня є результатом недостатньої технічної модернізації та відсутності необхідних внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Це парадоксальне явище полягає в тому, що на світових та українських ринках сировинних матеріалів панує певний бум: ціни на різні ресурси (руду, соду, нафту, газ, вугілля, золото) за останні два роки зросли удвічі-втричі. Це викликало певну потребу у сировині у хімічних комбінатах, проте в Україні, навіть за наявності значних запасів залізних, марганцевих і титанових руд, розвіданих запасів золота, урану та потенціалу видобутку рідкісних металів, таких як цирконій та ніобій, відсутні нові шахти або родовища.

Низка проектів будівництва нових кар'єрів на Полтавському ГЗК, Приазовському ГЗК у Запорізькій області та Федорівському у Житомирській області досі залишаються лише на папері. Навіть видобувні потужності, зведені (або недобудовані) у 80-х роках, зараз простоюють: Криворізький ГЗК для окислених руд, Таврійський ГЗК (для видобутку марганцевої руди) та комплекс шахт у Жовтих Водах (для видобутку цирконію, скандію, урану, залізної руди).

Причини такої ситуації, принаймні, можна розглянути у трьох аспектах:

1. специфіка світового ринку сировини: продаж продукції на зовнішньому ринку складніший, ніж її видобуток в Україні. Більшість потенційних покупців українських корисних копалин укладають довгострокові контракти з великими міжнародними гравцями у сфері видобутку, такими як BHP Billiton, CVRD, Anglo, Rio Tinto. Внаслідок цього покупець, навіть з покупки української сировини за низькими цінами, потрапляє в конфлікт зі світовими гігантами. Втрати від контрактів з "великим" постачальником набагато перевищують можливі вигоди від одноразової закупівлі навіть великих партій української сировини.
2. структура власності в українській сфері видобутку: сировинний бізнес не є основним напрямком для великих вітчизняних фінансово-промислових груп.
3. великий український бізнес не має достатніх знань щодо видобутку сировини. Багато колишніх фахівців-геологів радянської школи зараз працюють за кордоном, таких як у Австралії чи США, або втратили колишні навички, займаючись іншими справами. До цих причин нині можна додати й четверту – складна політично-економічна ситуація України.

Всі вищезазначені фактори мають негативний вплив на ПрАТ «Запоріжсклофлюс», оскільки це все заздалегідь викликає у західного ринку упереджену негативну думку щодо української продукції, тому і захвачувати західний ринок ще важче. Продукція ПрАТ «Запоріжсклофлюс», має бути значно краще, ніж її очікують, щоб побороти для себе всі ті негативних стереотипи, що склалися про українську продукцію на Заході.

Хімічна промисловість України все одно є прибутковою галуззю. Продукція її хімічної промисловості — основна стаття валютних надходжень. Проте перед хімією країни у перспективі стоять невідкладні завдання перегляду

її структури на користь найрентабельніших виробництв, докорінного поліпшення якості і збільшення ефективних скловиробів.

Таблиця 2.22 – PEST- аналіз хімічної промисловості України

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Нестабільна політична ситуація України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів. 2. Необхідність додержання норм СОТ в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту. 3. Понад 90 % хімічних підприємств є приватизованими, що практично виключає державне регулювання. 4. У зв'язку з вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені 5. Надмірна політизація суспільства. 6. Недовіра суспільства до влади та її органів. 7. Важка політична ситуація на сході України, як важливого стратегічному регіону для хімічної промисловості 8. Військове положення в країні.	1. Позитивна динаміка ВВП. 2. Загрозливо висока інфляція. 3. Нестабільний курс гривні. 4. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків. 5. Низький платіжоспроможний попит внутрішнього ринку. 6. Криза у світовій фінансовій системі. 7. Нестача обігових коштів у підприємств. 8. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси). 9. Недостатній обсяг інвестицій у хімічній промисловості. 10. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається. 11. Низька рентабельність виробництва. 12. Фактична відсутність конкуренції як стимулювального чинника.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Скорочення працездатного населення 2. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільш промислових регіонах 3. Недооцінка ролі силікатної промисловості як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення 4. Зниження привабливості праці на хімічних підприємствах. 5. ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам хімії і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств. 6. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності 7. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника. 8. Низька престижність праці у виробничій сфері. 9. Нестача робочої сили через війну.	1. Незначна інноваційна активність підприємств. 2. Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва. 3. Значне зношування активної частини основних фондів.

Науковий і виробничий потенціал хімічної промисловості, а також загальний інтерес до неї, оцінюються через соціальний компонент. Технологічний аспект також має вагоме значення, він відображає тенденції у технологічному прогресі, які часто стають причиною змін і втрат на ринку, а також виникнення нових продуктів [37, с.448].

1. За результатами аналізу PEST можна зробити наступні висновки щодо стратегії втілення:
2. З політичного кута зору: бюджетні видатки на реалізацію стратегії обмежені; область законодавчого, нормативного та митного регулювання обмежена нормами СОТ; можливості державного впливу обмежені до розробки та впровадження заходів підтримки чи стримування.
3. З економічної перспективи: необхідні ефективні заходи для розвитку внутрішнього ринку та збільшення експорту, включаючи формування платіжоспроможного ринку збуту та зменшення цінового хаосу на монопольному ринку сировини.
4. З соціальної точки зору: важливо підвищити статус української хімічної промисловості в очах громадськості, що сприятиме залученню кваліфікованих кадрів у галузі.
5. З технологічного боку: необхідно провести модернізацію всієї промисловості України для розширення внутрішнього ринку; оцінити наявний науково-виробничий потенціал у передових галузях науки і техніки та знайти інноваційні шляхи розвитку.

Для оцінки сильних і слабких сторін, як висновків щодо можливостей ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” та явищ, що становлять йому загрозу, використаємо SWOT-аналіз, рис. 2.6. Для даної моделі використаємо дані, що ми дослідили при оцінці загальної та техніко-економічної характеристики підприємства ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” та висновки з PEST-аналізу галузі.

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<u>Strengths (сильні сторони)</u> 1. Продукція сертифікована за міжнародними стандартами. 2. Широкий асортимент продукції 3. Встановлення нового обладнання, націленість на постійну модернізацію. 4. Високі конкурентні позиції на вітчизняному ринку.	<u>Weaknesses (слабкі сторони)</u> 1. Висока енергоємність виробництва. 2. Нестабільний чистий дохід від реалізації готової продукції за останні роки. 3. Знос частини основних засобів. 4. Виробничі потужності не використовуються на максимум.
Зовнішнє середовище	<u>Opportunities (можливості)</u> 1. Введення нових технологій з плавлення силікату. 2. Розширення ринку збуту за рахунок просування продукції на зарубіжних ринках. 3. Збільшення розміру прибутку за рахунок підвищення ціни на зварювальні флюси, які, до того ж, мають сертифікати якості. 4. Утвердження високих позицій на вітчизняному ринку за рахунок співпраці з Епіцентром. 5. Можливість отримати вигоду з реформ у законодавстві.	<u>Threats (загрози)</u> 1. Залежність експорту від квот в рамках подорожчання руди спричинить зниження рентабельності флюсу. 2. Знос частини основних засобів погіршить становище з високою собівартістю прокату. 3. Зростання цін на енергоносії і ж / д тарифи, одальше подорожчання руди. 4. Зростання конкуренції з боку турецьких виробників.

Рис. 2.6 – SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, проведемо оцінку стратегічного положення та дій ПрАТ «Запоріжсклофлюс». У табл. 2.23 представлені результати оцінки факторів, що характеризують, відповідно, фінансове становище фірми, конкурентну перевагу, привабливість галузі, стабільність середовища. Оцінка проводилася із залученням експертів підприємства. Показники оцінювалися за 6-бальною шкалою.

Таблиця 2.23 – Фактори, що визначають фінансове становище ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Фактор	Трактування найнижчого балу	Оцінка						Трактування найвищого балу
1	2	3						4
1. Фінансове становище								
Віддача на вкладення (ROI)	Низька	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Висока
Фінансовий важіль	Незбалансований	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Збалансований
Ліквідність	Незбалансована	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Збалансована

Ступінь задоволення потреби в капіталі	Низька	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Висока
Потік платежів на користь фірми	Малий	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Великий
Простота виходу з ринку	Складно	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Низька
Обіговість запасів	Повільна	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Швидка
2. Конкурентна перевага								
Ринкова частка	Мала	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Велика
Якість продукту	Низька	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Висока
Стадія життєвого циклу продукту	Пізня	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Рання
Прихильність покупців	Низька	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Висока
Технологічне know-how	Мале	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Велике
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Висока
3. Привабливість галузі								
Потенціал росту	Низький	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Високий
Потенційна прибутковість	Низька	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Висока
Фінансова стабільність	Низька	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Висока
Технологічне know-how	Просте	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Складне
Використання ресурсів	Неефективне	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Ефективне
Капіталоемність	Висока	<u>1</u>	2	3	4	5	6	Низька
Легкість входження на ринок	Легко	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Складно
Продуктивність	Низька	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Висока

Продовження таблиці 2.23:

1	2	3						4	
4. Стабільність середовища									
Технологічні зміни	Багато	1	<u>2</u>	3	4	5	6	Мало	
Темп інфляції	Високий	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Низький	
Варіація попиту	Висока	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Низька	
Диференціація цін конкуруючих продуктів	Значна	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Незначна	
Бар'єри для входження	Мало	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Багато	
Тиск конкурентів	Високий	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Низький	
Еластичність попиту (за ціною)	Еластичний	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Нееластичний	

Жирним шрифтом виділено оцінки, що були обрані по кожному з пунктів методом балів і розрахуємо середнє значення кожного з параметрів для визначення координат:

Таблиця 2.24 – Визначення координат радіальної діаграма оцінки стратегічного положення ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Назва параметру	Кількість факторів	Сумарна оцінка за факторами	Кількісне значення за координатою
1. Фінансове становище	8	25	3.13
2. Конкурентна перевага	6	24	2
3. Привабливість галузі	8	30	3.75
4. Стабільність середовища	6	29	1.86

На рисунку 2.7 буде відображена радіальна діаграма, яка покаже оцінку стратегічного положення ПрАТ «Запоріжсклофлюс». Ця фігура, яка чітко розташовується у правому верхньому квадранті, отримала назву "агресивної позиції". Цей тип позиції є характерним для привабливих ринків у стабільному оточенні. Досліджувана компанія, ПрАТ «Запоріжсклофлюс», має впевнену конкурентну перевагу, яку може зберегти за рахунок наявного фінансового потенціалу.

Відповідно до цієї позиції, підприємство веде себе як розвідник, бажаючи дослідити різноманітні альтернативи, утримуючи нестрогий, децентралізований контроль та іноді не використовуючи всі наявні ресурси.

Один з критичних факторів функціонування цієї фірми, що потребує уваги як з боку керівництва, так і функціональних підрозділів, - це її здатність до агресивних дій у напрямку існуючих та потенційних конкурентів.

Для цього підприємства, згідно з методикою SPACE, можуть бути рекомендовані наступні стратегії:

1. Пошук об'єктів для поглинання у власній і суміжних галузях;
2. Збільшення частки ринку;
3. Концентрація ресурсів на продуктах, які забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

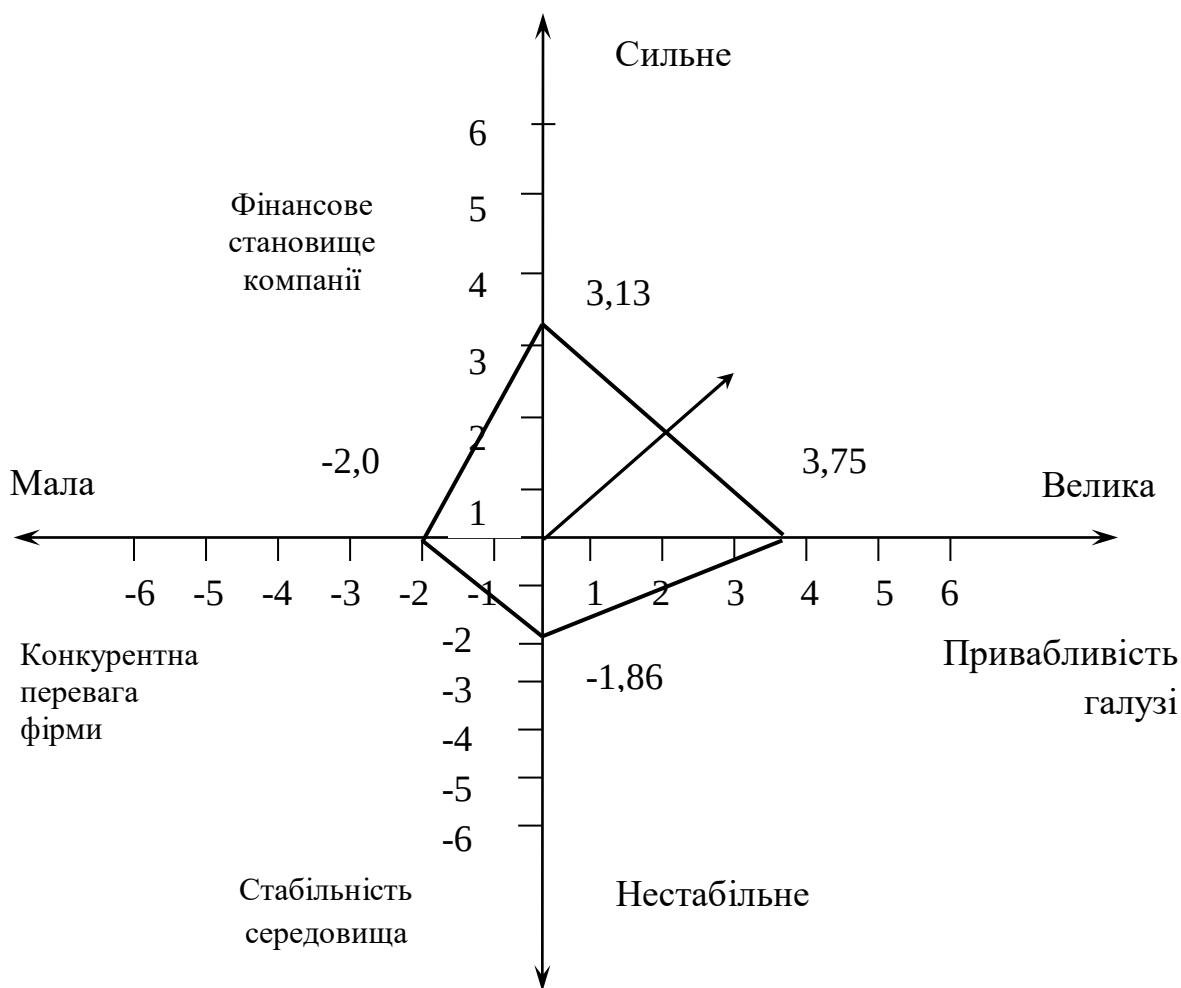


Рис. 2.7 – Радіальна діаграма оцінки стратегічного положення
ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Для застосування першої рекомендованої стратегії, виявленої з використанням SPACE-аналізу, виходить, що ПрАТ «Запоріжсклофлюс», швидше за все, не має достатніх ресурсів.

Зважаючи на те, що ринкова частка є показником успішності конкурентної стратегії, саме позитивна динаміка частки ринку для ПрАТ «Запоріжсклофлюс» у вимушених умовах світової конкуренції та боротьби з ТД «Укрсилікат» на внутрішньому ринку та СНД буде результатом правильних стратегічних вирішень.

Отже, в рамках SPACE-аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжсклофлюс» можна зробити наступні висновки:

- У випадку зростаючої інтеграції ринку, конкурентна стратегія повинна бути активною та спрямована на збільшення частки ринку

як показника конкурентоспроможності.

- Орієнтація на конкурентів передбачає стратегію лідерства за витратами. Однак, обмежені виробничі можливості межують здійсненням цієї стратегії, але оптимізація витрат повинна залишатися пріоритетом.
- Джерела конкурентної переваги слід шукати у внутрішній потужності підприємства, маркетинговому комплексі та у свідомості споживачів.
- Метою повинно бути підтримання високих темпів зростання продажів та відповідь на атаки конкурентів.

Розглянувши переваги та недоліки ПрАТ «Запоріжсклофлюс», його економічний стан та ринкову позицію, аналізуючи конкурентів та загальну ситуацію у хімічній галузі, можна перейти до теоретичних і практичних пропозицій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю даного підприємства..

Висновки до 2 розділу

ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” – виробник та постачальник зварювальних флюсів, силікату брили, рідкого скла, скловиробів.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Запоріжсклофлюс" постачає свою продукцію у більше, ніж 10 країн світу. Ці вироби славляться високою надійністю та тривалим терміном служби, успішно функціонують у різних кліматичних зонах, включаючи Крайній Північ та тропічні області. Наша система контролю якості відповідає міжнародним стандартам, чому свідчить сертифікат TUV, що гарантує відповідність продукції технічним вимогам замовника та світовим стандартам.

Наш завод виробляє зварювальний флюс - це гранульований порошок з розміром зерен від 0,2 до 4 мм, силікат натрію з силікатним модулем від 1,8 до 3,7, вироби зі скла, рідке натрієве скло з силікатним модулем в межах від 1,5 - 3,6 при щільності розчинів від 1,30 до 1,50 кг/дм³.

Наше ПРАТ "Запоріжсклофлюс" є сучасним підприємством, одним з найбільших у галузі на Україні. Ми розпоряджаємося передовим обладнанням, використовуємо сучасні технології та методи контролю якості для виробництва флюсів, силікату та рідкого скла. Для певних видів продукції ми єдині у своїй галузі в Україні.

Хоча ми маємо високі позиції, ПРАТ “Запоріжсклофлюс” все одно має своїх українських конкурентів, таких як ТД «Укрсилікат» та ПАТ «Нікопольський феросплавний завод».

Аналізуючи економічні показники конкуруючих підприємств, можна зауважити загальний ріст прибутковості у галузі за останні три роки, незважаючи на складну економічну та політичну ситуацію в Україні. Це свідчить про перспективність галузі, яка пережила тяжкі часи кілька років тому.

Після проведення PEST-аналізу, SWOT-аналізу та аналізу конкурентоспроможності стало зрозуміло, що ПрАТ “Запоріжсклофлюс” має найсильніші конкурентні позиції у галузі. Це дає нам можливість виступати на західних ринках, якщо адаптувати нашу продукцію до європейських стандартів якості.

Рекомендації, отримані в результаті проведених досліджень, стосуються удосконалення бізнес-процесів ПрАТ “Запоріжсклофлюс” в таких напрямках: виробництво, продажі та маркетинг, науково-дослідна та розробницька робота, удосконалення технологій та загального управління. Головною метою є створення інтелектуального лідерства для досягнення конкурентних переваг на вищому рівні.

РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

3.1 Обґрунтування векторів підвищення конкурентоспроможності, опираючись на аналіз внутрішнього середовища

Кожне підприємство має долати свої внутрішні та зовнішні труднощі для задоволення головної своєї мети – максимізації рентабельності. Для цього дуже важливо зазначити вектор стратегії (або напрямок), на який треба опиратись для досягнення поставленої мети.

Процес вибору стратегії проходить крізь етапи розробки, уточнення і оцінки. Спочатку створюються різноманітні стратегії для досягнення поставлених цілей. Важливо розглянути широкий спектр альтернативних варіантів. На наступному етапі стратегії приводяться у відповідність до цілей розвитку організації та формується загальна стратегія. Потім аналізуються альтернативи в рамках обраної стратегії фірми та їхній відповідність головним цілям. На цьому етапі конкретизується загальна стратегія.

Вибір стратегії є ключовим елементом стратегічного планування, де організація часто обирає одну з декількох можливих варіантів. Наприклад, якщо організація має намір збільшити свою частку на ринку, це можна зробити різними способами. Ось деякі загальні рекомендації:

- Знизити ціни на продукцію.
- Розширити мережу торгових представників.
- Розширити асортимент продукції.
- Підвищити привабливість продукції через рекламу та інші засоби.

Кожен вибраний шлях відкриває різні можливості, що призводить до великої кількості альтернативних стратегій.

Для ПрАТ "Запоріжсклофлюс" згідно з методикою SPACE можуть бути рекомендовані наступні стратегії:

- Пошук об'єктів для поглинання у власній та суміжній галузях.
- Збільшення частки на ринку.
- Спрямування ресурсів на продукти, які забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Проте, використання першої з рекомендованих стратегій, яка полягає у консолідації компанією з метою посилення ринкової позиції в хімічній промисловості, може виявитися недосяжним для ПрАТ "Запоріжсклофлюс", оскільки потрібні ресурси можуть бути обмеженими. Тим не менш, ця стратегія була використана консолідуючою компанією для покращення своєї позиції, купуючи заводи в Румунії та Туреччині. Оскільки ринкова частка є індикатором успішності конкурентної стратегії, тому в умовах напруженої конкурентної ситуації у світовій галузі та лідируючої конкурентної позиції між ПрАТ "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС" та її прямими конкурентами в галузі саме позитивна динаміка частки ринку ПрАТ «Запоріжсклофлюс» буде наслідком правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій [42, с.283].

Таким чином, за результатами SPACE-аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжсклофлюс», варто укласти:

– в умовах посиленої інтеграції до західного та місцевого ринку конкурентна стратегія ПрАТ "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС" повинна носити агресивний характер і бути спрямованою на динамічний ріст ринкової частки як індикатора конкурентоспроможності, навіть незважаючи на те, що на вітчизняному ринку ПрАТ «Запоріжсклофлюс» займає високі позиції. Для того, щоб їх зберегти, підприємство повинно агресивно реагувати на зміни вітчизняного ринку та діяльність конкурентів цієї галузі;

– підхід до досягнення конкурентоспроможності повинен бути орієнтований як на споживачів, так і на конкурентів. Орієнтація на конкурентів передбачає реалізацію стратегії лідерства за витратами. Зрозуміло, що існуючий розмір виробничих потужностей обмежує можливості реалізації цієї стратегії для ПрАТ «Запоріжсклофлюс», тому що визначає межу ефекту масштабу виробництва, але напрямок оптимізації витрат повинний

носити пріоритетний характер. Орієнтація на споживачів припускає реалізацію стратегії диференціації, що нескладно для ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» у ракурсі існуючої широти асортиментного портфелю. Досягнення широкої диференціації у виробництві флюсу апріорі неможливе;

– джерела конкурентної переваги варто шукати у внутрішньому потенціалі підприємства, комплексі маркетингу та свідомості споживача, ринковому середовищі та покращенні свого іміджу для західного ринку;

– необхідно активно займатися формуванням неосяжних активів та розвитком ключових компетенцій.

Для конкретизації існуючих проблем та цілей, щоб максимізувати рентабельність підприємства ПрАТ «Запоріжсклофлюс», побудуємо його дерево цілей, від якого будемо відштовхуватись надалі.

Концепція "дерева цілей" стала популярною серед керівників та підприємців як один з ефективних методів планування. Це не є нічим надзвичайним, а скоріше відображення загальних принципів планування.

Дерево цілей є інструментом, подібним організаційній схемі компанії, що використовується для створення основних цілей розвитку підприємства та встановлення зв'язків із конкретними цілями на різних рівнях та в галузях діяльності.

Міжнародний досвід доводить, що правильно сформульовані цілі підприємства є ключовим фактором успіху, адже вони визначають стратегію поведінки компанії на ринку та багато іншого. Організація не може ефективно функціонувати без чітких цілей, які відображають інтереси різних зацікавлених груп - власників, працівників, клієнтів, партнерів та інших співпрацівників, що формують життєвий простір підприємства. [44, с.60].

У фокусі зусиль в 2021 році – підвищення ефективності виробництва. Це завдання покладено на команду виробничих менеджерів, запрошених в ПрАТ «Запоріжсклофлюс» з компаній-світових лідерів хімічної індустрії. Також ПрАТ «Запоріжсклофлюс» продовжить інвестувати в розшитому вузьких місць виробництва і розробку нових продуктів.

Для того, щоб проводити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Запоріжсклофлюс», спочатку треба розробити дерево цілей подолання внутрішніх проблем.

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Запоріжсклофлюс», дослідивши його слабкі та сильні сторони, побудуємо актуальне для нього дерево цілей, рис. 3.1:



Рис. 3.1 – Дерево цілей внутрішніх проблем підприємства
ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Як і у кожного існуючого комерційного підприємства, головна ціль ПрАТ «Запоріжсклофлюс» – максимізація його рентабельності. Як вже було встановлено, в світі останніх подій ПрАТ «Запоріжсклофлюс» зменшило свій об'єм продаж та втратило свої минулі позиції на ринку зарубіжжя, хоча в Україні займає лідируючі позиції і нині.

Після огляду всіх виробничих потужностей підприємством біли визначені проблеми і труднощі, з якими компанія стикається у своїй діяльності. Вирішення внутрішніх проблем зможе допомогти підприємству почувати себе більш впевнено зовні.

Ключовою з цих проблем є недозавантаженість потужностей. Так, у 2021 році ПрАТ «Запоріжсклофлюс» випустила тільки 60 тис. тон продукції (флюс та силікат). У порівнянні з показниками 2019 року спад був подвійним. Таке

зниження було викликано закриттям для хімічної продукції компанії турецького ринку. Хоча з продажу рідкого скла ситуація протилежна, особливо на ринку Польщі. Там планується нарощувати обсяги поставок, оскільки якість їх продукції відповідає вимогам цього ринку.

У побудові ефективного робочого ланцюжка поставок визначальну роль відіграють ІТ-технології. Для ефективного управління господарською діяльністю, підприємство ПрАТ «Запоріжсклофлюс» повинне й надалі модернізувати цю систему та інвестувати в неї. Це також дозволить збільшити імідж підприємства в очах західних покупців, що призведе до збільшення долі ринку за рахунок збільшення збуту. Також це може покращити ситуацію з постачальниками.

ПрАТ «Запоріжсклофлюс» розташовано у м. Запоріжжя - стратегічно важливому, високоіндустріальному центрі України. Це дозволяє користуватися перевагами близькості основних джерел сировини, матеріалів та інших ресурсів.

Практично вся сировинна база сконцентрована в регіоні, тобто в безпосередній близькості від Підприємства, що визначає незначну частку транспортних витрат у загальних витратах на виробництво, але ця сировина потребує обробки.

Основною сировиною для підприємства є сода, руда, пісок. Основними постачальниками сировини та матеріалів є, в основному підприємства України (прямі виробничі поставки) та Туреччини, з якими налагоджено довгострокові надійні зв'язки. Тому на сьогоднішній день ризик втрати одного з постачальників не може привести до зупинки виробництва, зриву договірних відносин.

Проблемними питаннями для імпортової діяльності ПрАТ «Запоріжсклофлюс» є:

- низька якість переробки товарного рідкого скла та флюсу вітчизняними хімічними заводами;

– зростання цін на основну сировину для виробництва силікату брили. Ця ситуація негативно впливає не тільки на економіку виробництва силікату, але і на контрактний ринок.

Виведена з експлуатації остання газова піч на заводі. Дотримуючись раніше заявленим планам, ПрАТ “Запоріжсклофлюс” повністю припинив використання цього застарілого й екологічно шкідливого способу виробництва флюсу.

Газові печі були повністю вилучені з експлуатації через неефективність в сучасних умовах. Відмова від газу стала можливою завдяки запуску компанією ПрАТ “Запоріжсклофлюс” нових електропечей, що створені для того, щоб замінити газ і забезпечити компанію силікатом, що відповідає найсуворішим стандартам в галузі екології.

Стратегічним рішенням може бути запропоноване будівництво електропечі для виробництва силікату з вітчизняної соди та поступовий відказ від імпортової соди, використовуючи для цього майданчик від газових печей. В перспективі ця нова піч дозволить заощаджувати на транспортуванні, та знизить собівартість виробленої продукції а також дасть необхідну економічну та фінансову стійкість і незалежність від зовнішнього постачання [46, с.198].

Електричне виробництво - це отримання якісних і високоякісних сталей в електричних печах, що мають суттєві переваги в порівнянні з іншими агре.

Виплавка силікату в електропечах заснована на використанні електроенергії для нагріву металу. Тепло в електропечах виділяється в результаті перетворення електроенергії у теплову при горінні електричної дуги або в спеціальних нагрівальних елементах, або з допомогою порушення вихрових струмів.

Тому електроплавку можна вести в будь-якому середовищі – окисної, відновної, нейтральною і в широкому діапазоні тисків - в умовах вакууму, атмосферного або надлишкового тиску.

Реструктуризація газової печі в нову, електричну, заодно і вирішила би проблему недозавантаженості основних фондів, оскільки сама газова піч хоч і

була вилучена з експлуатації, але тепер простоює без діла. Окрім цього, це допоможе повернути частину робочих місць, що матиме позитивний відгук у економічному добробуту регіону.

Причини від'ємного показника рентабельності вказані в підпункті 2.1 дипломної роботи. Слід відмити й те, що остаточний приріст рентабельності буди вище через вже вжиті антикризові заходи керівництвом ПрАТ “Запоріжсклофлюс” розраховано саме ефект від пропозиції.

Створення власного сучасної електросталеплавильної печі дасть змогу зменшити затрати на транспортування та виробництво продукції, покращити її товарний вигляд (оскільки на такі аспекти з'явилися нові промислові можливості, це зможе підвищити конкурентоспроможність), знизить собівартість завдяки таким аспектам: спочатку часткова, а в перспективі і повна відмові від імпортової соди.

Заощаджені кошти та ресурси зможуть бути перенаправлені на виготовлення додаткового обсягу продукції (табл. 3.3), що, в свою чергу, збільшить збут продукції на світовому ринку, за допомогою чого ПрАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” посилить свої конкурентні позиції та підвищить свою долю ринку. Мова йде саме про світовий ринок, захоплення якого – пріоритетна ціль ПрАТ “Запоріжсклофлюс”, оскільки на внутрішньому ринку підприємство вже займає лідируючі конкурентні позиції.

Проведені розрахунки дають підставу стверджувати, що запропонована модернізація сталеплавильного цеху зможе підвищити його економічну ефективність, особливо опираючись на довгострокові терміни, збільшити конкурентні позиції ПрАТ “Запоріжсклофлюс” на світовому ринку, збільшити свою промислову самостійність та зменшити залежність від сторонніх підприємств-постачальників руди, а також покращити добробут своїх співробітників та створити нові робочі місця після минулого скорочення через виведення з експлуатації електричної печі і т.д.

Останнім важливим елементом підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства, який зазначено в «дереві цілей», є

кадрова система. Кадри є головною рушійною силою будь-якого підприємства, підвищення їх кваліфікації може бути ключем для максимально ефективної діяльності.

Розглянемо кадровий потенціал ПрАТ “Запоріжсклофлюс” для того, щоб зазначити, які інновації можна зробити у кадровій системі.

Можна виділити наступні недоліки в організаційній структурі підприємства:

- велика чисельність інженерно-технічних працівників (частину цих працівників можна буде направити на новий сталеплавильний цех);
- нескоординовані дії структурних підрозділів;
- велика кількість рівнів управління.

Кадрова стратегія компанії орієнтована на вирішення поточних та майбутніх потреб підприємства щодо необхідної кількості співробітників з відповідною кваліфікацією та професійним рівнем. Основні принципи та шляхи реалізації цієї політики визначені стандартами управління якістю та відображені у колективному договорі та внутрішніх документах компанії.

Кадрова служба підтримує зв'язки з освітніми закладами та установами, спеціалізованими установами з професійної підготовки та з місцями працевлаштування.

Для підвищення кваліфікації працівників упроваджуються заходи як на самому підприємстві, так і у зовнішніх навчальних закладах. Щоб забезпечити рівень кваліфікації для потреб виробництва, проводиться цілеспрямована робота з підвищення професійного рівня співробітників, яка відбувається як внутрішньо на підприємстві, так і за його межами в навчальних закладах.

У меті стимулювання активних працівників, особливо молодих, до професійного зростання регулярно проводяться конкурси-змагання за звання "кращий у своїй професії". Переможці та учасники таких конкурсів отримують

не лише винагороду, а й можливості для професійного росту, що надихає інших на поглиблення своєї експертизи.

Завод має необхідну матеріально-технічну базу для навчання та готує кваліфікований персонал для теоретичного та практичного навчання.

Компанія забезпечує персонал періодичними курсами навчання та підвищення кваліфікації на виробничо-технічних курсах та спеціалізованих курсах.

Регулярність підвищення кваліфікації працівників визначена не рідше одного разу за п'ять років.

Окремими документами регламентується: Порядок навчання й атестації зварників, що беруть участь у виробництві флюсу, що відповідають ДСТ, ТУ; Добір, навчання, атестація і сертифікація персоналу, що здійснює неруйнівний контроль продукції.

Всі ці умови дають високу конкурентоспроможність персоналу для підприємства ПрАТ “Запоріжсклофлюс”, вона знаходиться на високому рівні, постійно розвивається на модернізується. Але важливою умовою сильного кадрового складу є не тільки підвищення кваліфікації існуючих кадрів, а і залучення нових кадрів. Для того, щоб повисити імідж підприємства для потенційних нових висококваліфікованих кадрів, потрібно мати найбільш вигідні та комфортні умови в їх очах. Заробітна плата є важливим фактором у цьому контексті, але не єдиним. Важливу роль відіграють також соціально-культурні аспекти.

ПрАТ “Запоріжсклофлюс” вже пропонує своїм працівникам добровільне медичне страхування, підвищення кваліфікації, кар’єрний ріст, преміальну заохочувальну систему та інші, але і в ці соціально-культурні аспекти можна принести свої інновації.

Як вже було сказано, головним орієнтиром ПрАТ “Запоріжсклофлюс” для досягнення своїх цілей є адаптація до сучасних світових тенденцій, до

існуючих економічних та політичних умов. Потенційно новим способом залучення якісних кадрів та покращення іміджу підприємства в очах світової спільноти може стати відкриття недержавного пенсійного фонду. Передумовою для цього може стати майбутня пенсійна реформа. Розглянемо цю реформу [4].:

В Україні на урядовому рівні планують ввести нову пенсійну систему, вона буде накопичувальною. Ті, кому ще немає 35, будуть в ній брати участь обов'язково, а кому більше і до 55 років, ті можуть підключитися на добровільних засадах. Спочатку внесок становитиме 2% і з кожним роком відсоток будуть піднімати на 1. Потім це буде 7% і більше його підвищувати не планують.

Орієнтиром для цієї реформи є пенсійна система Заходу. Вирішили, що пенсії будуть виплачуватися не з 1 джерела, як раніше, а з 3. Зараз у нас солідарна система, а буде ще накопичувальна, плюс пенсійне страхування, яке є недержавним. У солідарній системі, що діє зараз, планують навести порядок. На сьогоднішній день внески сплачують працюючі громадяни, але, так як народжуваність в країні низька, скоро ця система стане просто не вигідним, людей похилого віку буде більше, ніж працюючих людей.

Страхування недержавне: цей вид страхування буде добровільним. Є один нюанс що українці мало довіряють різним фінансовим установам і далеко не кожен зможе з легкістю віддати зароблені кошти. Коли цей етап настане, ще невідомо, але він обов'язково буде. Реформу проводять поступово, але головне, що цілі чітко визначені.

Головний плюс фонду недержавного пенсійного страхування в тому, що його можна відкрити на добровільній основі незалежно від самої реформи. Це безумовно допоможе підняти імідж підприємства не тільки на вітчизняному ринку, але й на Заході. Оскільки, як вже було сказано, головний орієнтир для держави у проведенні пенсійної реформи – Захід.

Підприємство, що турбується про майбутнє своїх кадрів, буде викликати більше довіри в очах як і клієнтів, так і потенційних якісних кадрів. Якщо підприємство відкриє цей фонд одночасно з реформою, це допоможе збільшити

відклик від потенційних бажаючих користувачів, реакція на його відкриття буде більш позитивною, що, в свою чергу, збільшить на нього попит.

Як вже було зазначено, ПрАТ “Запоріжсклофлюс” має кваліфікаційну та учбову базу для того, щоб підготувати та перекваліфікувати кадри, що зможуть вести управління недержавним пенсійним фондом.

ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” вже має досвід партнерства зі страховими підприємствами. Наприклад, 3 2020 року на ПрАТ “Запоріжсклофлюс” запущена програма добровільного медичного страхування працівників заводу. Метою даної програми є підвищення соціальної захищеності працівників підприємства в умовах регулярного зростання цін на оплату медичної допомоги та медикаментів. В рамках програми кожен застрахований співробітник вносить щомісячний страховий платіж на адресу страхової компанії і в разі захворювання або необхідності в проведенні платного медичного обстеження, страхова компанія компенсує йому частину понесених витрат на лікування або обстеження.

Це було інновацією для соціальної сфери підприємства в свій час. Аналогічно можна розпочати програму добровільного недержавного пенсійного страхування. Якщо страхова компанія відкриє такий фонд та розпочне обслуговування робітників ПрАТ “Запоріжсклофлюс”, то така синергія принесе взаємовигоду для обох підприємств.

Цей варіант зазначений як альтернативний, оскільки, як вже було виявлено раніше, одна із головних проблем ПрАТ “Запоріжсклофлюс” – недозавантаженість основних засобів. Якраз цю недозавантажену частину і можна перекваліфікувати у фонд недержавного пенсійного страхування.

Порівняємо обидва варіанти методом балів в наступній таблиці:

Таблиця 3.4 – Порівняльна оцінка двох варіантів відкриття недержавного фонду пенсійного страхування для ПрАТ “Запоріжсклофлюс”

Параметр оцінки	Відкриття НПФ в ПрАТ “Запоріжсклофлюс”	Залучення сторонньої компанії
1. Кошти на відкриття НПФ	-	+
2. Час на відкриття НПФ	-	+
3. Довіра працівників	+	-
4. Економічна вигода для підприємства	+	-

Порівнявши два варіанти відкриття недержавного фонду пенсійного страхування, можна зробити наступні висновки:

1. Дешевше відкрити НПФ за допомогою стороннього підприємства, ніж виділяти на це власні кошти.

2. На планування, створення та організацію власного НПФ потрібно більше часу, ніж скористатись послугами вже існуючого підприємства, що спеціалізується на діяльності соціальних аспектів.

3. Працівники будуть більше довіряти НПФ на власному підприємстві, ніж сторонньому.

4. Безпосередньо для ПрАТ “Запоріжсклофлюс” більше вигоди принесе власний НПФ, проте це не означає, що НПФ з союзного підприємства не принесе вигоди.

Як видно з порівняння цих двох методів відкриття НПФ, вони обидва приблизно рівні, проте відкриття цього фонду на самому ПрАТ “Запоріжсклофлюс” буде вигіднішим, оскільки попит таким чином у працівників буде вищим.

Відкриття такого фонду створить додатковий стимул до якісного виконання своїх обов’язків серед працівників, залучить нові якісні кадри до підприємства та підвищить його імідж [47, с.52].

3.2 Підвищення конкурентоспроможності підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Основною умовою для проведення зовнішньоекономічних операцій є їх ефективність, яка у сучасних умовах має складний і многогранний характер. Ця ефективність може виражатися через різноманітні економічні показники, більшість з яких підтверджує переваги розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Важливо враховувати, що такі зв'язки сприяють оптимальному масштабу виробництва товарів, впровадженню світових досягнень у науці та техніці, отриманню необхідних матеріалів, розширенню асортименту продукції, яка продається на внутрішніх ринках та іншим аспектам. Все це вимагає узгодження відповідних видів діяльності та забезпечення єдності критеріїв параметрів, що використовуються відповідно до реальних потреб економіки країни.

Україна переживає глибокі зміни у політичній, економічній та соціальній сферах, спрямовані на впровадження ринкової економічної системи. Ці зміни перетворюють зміст організаційних, управлінських та соціально-економічних відносин на рівні підприємств. Компаніям доводиться діяти у конкурентному середовищі, знаходити та розширювати свою позицію на ринку товарів, освоювати нові моделі економічної поведінки та постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. [48, с.222].

Для того, щоб зробити пропозиції щодо підвищення ефективності економічної діяльності на зовнішніх ринках, проведемо аналіз зовнішнього ринку флюсу за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера:

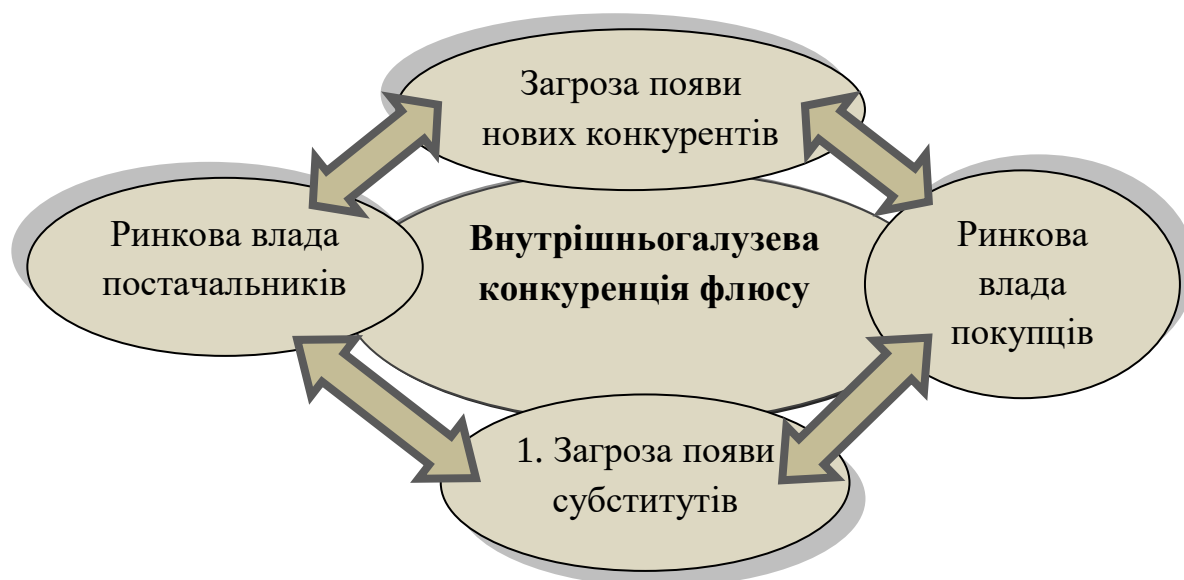


Рис. 3.2 – Модель п'яти конкурентних сил М. Портера
на ринку флюсу

Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” за М. Портером нам достатньо вибрати одне з трьох тверджень в таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці і надається розшифровка їх значень.

1. Проведемо оцінку загрози з боку товарів-замінників.

Товари-субститути здатні забезпечити не тільки аналогічний товар, а ще й ту ж саму якість за нижчими цінами. Слід зазначити, що в даний час показником, який визначає конкурентоспроможність продукції, є якість. По якісних характеристиках та по цінових параметрах продукція знаходиться приблизно на одному рівні. Проте слід зазначити, що завдяки модернізації виробничих потужностей, яка здійснювалась в останні роки російськими виробниками колісної продукції, значно підвищилася її якість і, як наслідок, зросла конкурентоспроможність [49, с.360].

Таблиця 3.5 – Оцінка загрози товарів-субститутів для ПРАТ
“ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” на зовнішніх ринках

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують і займають високу долю на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок та їх доля мала	Не існують
	3		
Підсумковий бал	3		
1 бал	низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Зараз обстановка на ринках склалася таким чином, що, в основному, усіх

наявних результатів по удосконаленню технологічних процесів виробництва флюсу, силікату, рідкого скла підвищенню якісних характеристик та зниженню витрат на їхнє виробництво недостатньо для виробництва конкурентної продукції.

Одночасно з інвестиціями у виробничі потужності в компанії почалися комплексні зміни у сферах закупівель, логістики, виробництва, фінансів, ІТ. У побудові ефективного робочого ланцюжка поставок визначальну роль відіграють ІТ-технології. Обов'язковою вимогою деяких клієнтів із Німеччини є можливість простежити кожен етап виробничого процесу. З цією метою компанія спільно з ІТ-Enterprise завершує проект з впровадження необхідного програмного забезпечення. Вже сьогодні інформаційна система дозволяє відстежувати, на якій стадії перебуває кожне розміщене замовлення.

2. Проведемо оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції по наступним параметрам: кількість гравців, темп росту ринку, рівень дифереціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін [49, с.360]:

1) Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку.

2) Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку.

3) Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку.

4) Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат.

Таблиця 3.6 – Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” на зовнішніх ринках

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	2	2	1
1) Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	2		
2) Темп росту ринку	Стагнація чи зниження об'єму ринку	Товар на ринку стандартизований по ключовим властивостям, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти компаній істотно відрізняються між собою
		1	
3) Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Існують, але тільки увійшли на ринок та їх доля мала	Не існують
	3		
4) Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутність можливості підвищення цін	Є можливість к підвищенню цін тільки у рамках покриття росту затрат	Завжди є можливість к підвищенню ціни для покриття росту затрат і підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	10		
4 бал	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 бали	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 бали	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

У структурі витрат будьякого хімічного підприємства значний вплив на кінцеву вартість продукції, що випускається, робить ціна енергоресурсів. На відміну від України, турецькі хімічні заводи купують їх по значно меншій ціні. Таке положення справ дозволяє турецьким підприємствам одержувати переваги в конкурентній боротьбі за рахунок більш низької у порівнянні з українськими колегами собівартості продукції, що випускається.

3. Далі оцінимо загрозу входження на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів:

Таблиця 3.7 – Оцінка загрози входження на ринок нових гравців для
ПрАТ “Запоріжсклофлюс” на зовнішніх ринках

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
1) Економія на масштабі виробництва товару чи послуги	відсутня	існує тільки у кількох гравців ринку	значуща
		2	
2) Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
		2	
3) Диференціація продукту	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
		2	

Продовження таблиці 3.7:

1	2	3	4
4) Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
			3
5) Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		2	
6) Політика уряду	немає обмежуючих актів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
7) Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
	3		
8) Темп зростання галузі	високий і зростаючий	уповільнений	стагнація або падіння
		2	
Підсумковий бал	18		
8 балів	низький рівень загрози входження нових гравців		
9-16 балів	середній рівень загрози входження нових гравців		
17-24 бали	високий рівень загрози входження нових гравців		

1. Чим більше товар виготовляють, тим менше коштує матеріал для його виробництва. Це також означає, що постійні витрати виробництва не так сильно впливають на вартість кожного товару, але ця можливість наявна тільки у декількох ключових гравців на ринку.
2. Чим сильніше почувають себе існуючі торгові марки в галузі, тим важче новим гравцям увійти. У цій сфері декілька великих компаній утримують більше половини або навіть більше 80% ринку.
3. Чим більше різноманітність товарів і послуг у сфері, тим важче новим гравцям вступити на ринок та зайняти вільну нішу, тоді як у сфері з низьким рівнем різноманітності товарів всі можливі ніші вже зайняті.
4. Чим вище початковий рівень інвестицій для входу в галузь, тим складніше новим гравцям увійти. Від високих інвестицій, які окупаються за більше ніж рік роботи, до низьких, які повертаються протягом перших трьох місяців.
5. Чим складніше досягти цільової аудиторії на ринку, тим менш приваблива галузь для нових учасників. Від вільного доступу до каналів розподілу до обмеженого доступу, що вимагає помірних інвестицій.
6. Уряд може обмежувати доступ до галузі через ліцензування, обмеження доступу до ресурсів або регламентування цін. Це може варіюватися від мінімального втручання до повного контролю з боку держави.
7. Якщо учасники знижують ціни для збереження своєї частки ринку, це може стати значним бар'єром для нових гравців, оскільки існуючі учасники можуть знизити ціни у відповідь на будь-яку спробу введення дешевшої пропозиції.

8. Чим швидше росте галузь, тим більше нових гравців бажає увійти на цей ринок.

УКРАЇНА: Вітчизняний ринок є традиційно одним із головних для ПрАТ “Запоріжсклофлюс” [39], як і для всіх інших українських виробників. Ринку властива посилена конкуренція між українськими компаніями, проте ПрАТ “Запоріжсклофлюс” займає лідируючі позиції.

Туреччина: Основними конкурентами по всьому сортаменту продукції, що виробляється є: Maya Plastic (Стамбул), Silcar Silicone Kitchenware (Стамбул), АУКІМ PAINT CHEMICALS-TURKEY (Gebze) , підприємство ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” втратило свої конкурентні позиції на ринку Росії через політичні обставини.

ЄВРОПА: На ринках Європи ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” змушено працювати в режимі квотування, спровокованому антидемпінговими розслідуваннями. Крім проблем із квотуванням наших поставок у країни Європейського Союзу, ситуація на хімічному ринку в цьому регіоні об'єктивно стала більш складною.

Хоч ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” більше не орієнтується на турецький ринок, як на один з пріоритетних, турецька продукція може становити загрозу, склавши конкуренцію в боротьбі за західні ринки збуту.

4. Оцінимо ринкову владу покупців на ринку. Даний крок показує, наскільки клієнти прив'язані до конкретного товару і наскільки високий ризик втрати поточної клієнтської бази [56, с.590].

Таблиця 3.8 – Оцінка ринкової влади покупців над ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” на зовнішніх ринках

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
1) Частка покупців з великим об'ємом продажів	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами

	3		
2) Схильність до придбання товари субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
3) Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни

Продовження таблиці 3.8

Продовження таблиці 3.8:

1	2	3	4
	3		
4) Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
		2	
Підсумковий бал	3		
4 бал	низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 бали	середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 бали	високий рівень загрози втрати клієнтів		

1. Якщо покупці сконцентровані й роблять великі закупівлі, компанія постійно має йти на їхні умови.
2. Чим менше унікальність товару у компанії, тим більше ймовірність, що покупець зможе знайти альтернативу та уникнути додаткових ризиків.
3. Чим більше чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець обере товар за нижчою ціною у конкурентів.
4. Неусунута незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може задовольнити новачок на ринку або конкурент.

4. Далі оцінимо загрози для бізнесу ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” з боку постачальників з точки зору стабільності, надійності і здатності до підвищення цін (табл. 3.8):

1. Чим менше є постачальників, тим більше ймовірність безпідставного підвищення цін.
2. Чим обмеженіші обсяги ресурсів у постачальників, тим більше ймовірність зростання цін.
3. Чим більше коштів потрібно на перемикання між постачальниками, тим більше загроза збільшення цін.
4. Чим менша важливість галузі для постачальника, тим менше він вкладає уваги та зусиль, що підвищує ризик неприйнятної роботи.

Таблиця 3.9 – Оцінка загрози для бізнесу ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” з боку постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
1) Кількість постачальників	незначна кількість постачальників або монополія	широкий вибір постачальників
	2	
2) Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
	2	
3) Витрати перемикання між постачальниками	високі витрати до придбання інших постачальників	низькі витрати до придбання інших постачальників
	2	
4) Пріоритетність спрямування для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Підсумковий бал	7	
4 бали	низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	високий рівень впливу постачальників	

Є й інша ключова проблема для ПРАТ «Запоріжсклофлюс» – нестача руди. Щоб везти з Європи, необхідна перевалка з однієї колії на іншу. Везти з Туреччини - це витрати на морські перевезення. Залишається Польща, там руда в префіциті. звідти можна везти, але складна політична ситуація між державами є бар'єром, який ускладнить цей процес. До відома, в 2023 році компанія

планує заготовити 2 млн тонн руди, а прогнози на наступний рік поки не озвучуються. Проте, Укрзалізниця може допомогти в цьому питанні.

ПрАТ «Запоріжсклофлюс» однією з перших серед українських промислових компаній впровадила електронні тендерні закупівлі. Сьогодні всі без винятку закупівлі компанії проходять на її публічному тендерному майданчику. Будь-який постачальник може самостійно акредитуватися та отримати інформацію про проведені тендери [80].

Аналізуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що постачальники мають величезний вплив на діяльність ПрАТ «Запоріжсклофлюс».

Об'єднавши всі результати та відзначивши основні загрози (табл. 3.10), розроблено наступні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності [53, с.102].:

1. Рекомендується акцентувати увагу на посиленні унікальних характеристик товару та спрямовувати зусилля на цільовий ринок, де ці характеристики мають велике значення. (Рекомендується утримувати позиції лідера у певній ринковій ніші).
2. Головний фокус компанії має бути на розвитку глибоких знань про товар та розумінні його унікальних особливостей.
3. Для збереження конкурентоспроможності важливо постійно моніторити пропозиції конкурентів та появу нових учасників.
4. Мінімізувати вплив цінової конкуренції на обсяги продажу компанії.
5. Спрямовати активності на створення стійких зв'язків з покупцями.
6. Розширювати спектр клієнтської бази.
7. Розробити спеціальні програми для VIP-клієнтів та економічні програми для цінних учасників, які цінують доступність.
8. Сфокусуватися на усуненні усіх недоліків товару.

Таблиця 3.10 – Висновки за аналізом моделі п'яти сил Портера для ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

Параметр	Значення	Опис
Загроза з боку товарів-замінників	Висока	Компанія не володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому не існує. Конкурентів на світовому ринку безліч.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Висока	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.
Загроза з боку нових гравців	Висока	Високий ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через низькі бар'єри входу і низького рівня початкових інвестицій.
Загроза втрати поточних клієнтів	Висока	Портфель клієнтів володіє високими ризиками (при догляді ключових клієнтів - значне падіння продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямками.
Загроза нестабільності постачальників	Висока	Необхідна стабільність з боку постачальників, не завжди вони могли в повній мірі задовольнити потреби підприємства, слід шукати більш стабільні поставки.

Всі перераховані вище аспекти дають іміджеву та технологічну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринку. Імідж підприємства відіграє важливу роль в конкурентній боротьбі. Іміджева складова – у сучасних умовах розвитку мережі Інтернет є одним з найвпливовіших чинників на бажання споживача придбати товар чи скористатися послугами певного бренду, чи підприємства. Цільова аудиторія зазвичай цікавиться відгуками про якість, вчасність [54, с.252], . Тому рейтинг готелю на туристичних порталах значно впливає на його конкурентні позиції, і, на нашу думку, повинен бути врахований при визначенні конкурентного потенціалу.

У цілей підвищення конкурентоспроможності своєї продукції ПрАТ «Запоріжсклофлюс» має визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення технічних процесів та технологій, ґрунтуючись на сучасних наукових розробках. Основний акцент ставиться на зменшенні витрат енергії та матеріалів, а також на підвищенні якості виробленої хімічної продукції. Це зменшення витрат також підвищить конкурентоздатність на міжнародному ринку [55, с.156].

Для підтримки своїх позицій на внутрішньому ринку та розширення

участі на західних ринках, компанії необхідно систематично працювати у всіх напрямках. Це означає покращення зовнішнього вигляду продукції, підвищення якості, поліпшення споживчих характеристик і розробку нових продуктів, які відповідають зростаючим потребам споживачів.

Як було виявлено з багатокутника конкурентоспроможності, в підприємстві ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” недостатньо низька ступінь зносу основних засобів, як для претендента на західний ринок [57, с.256].

3.3 Інноваційні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Виробництво конкурентоздатної продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості, надає українським підприємствам можливість ефективно працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для досягнення цього необхідно шукати інноваційні підходи у бізнесі, співпрацювати з міжнародними партнерами, використовуючи механізми співпраці та інтеграції, а також активно просувати вітчизняну продукцію за кордоном. Окрім цього, постійно покращувати імідж компанії, брати участь у виставках та ярмарках, що створює умови для успішного розвитку бізнесу в Україні.

В сучасному світі інновації стають ключовим елементом діяльності підприємств та важливим фактором для їх розвитку. Інноваційна діяльність є однією з основних областей функціонування будь-якої компанії, де використовуються знання з різних сфер, таких як техніка, економіка, екологія, соціальна психологія, а також фундаментальні та прикладні науки. Сполучаючи теорію з практикою, виробництво з управлінням, стратегію з тактикою, ця діяльність стає драйвером розвитку компаній [58, с.200].

Створення великих, високотехнологічних корпоративних структур має безліч переваг перед підприємствами малого та середнього бізнесу. Вони грають ключову роль у формуванні ефективної структури народного господарства та зміцненні економічної та науково-технічної інтеграції України. Об'єднання капіталів надає можливість збільшити обсяг виробництва, розширити масштаби господарських операцій та сформувати власні інвестиційні фонди для реалізації перспективних проектів.

Масштабування виробництва дозволяє знизити витрати на виробництво, адже можна закупати матеріали та обладнання оптом, що забезпечує економію у торгових операціях [59, с.592].

Складні умови бізнес-середовища та зростаюча конкуренція між суб'єктами господарювання за увагу споживачів вимагають від підприємців активних дій для утримання своєї позиції на ринку. Це вибір серед альтернативних стратегій з орієнтацією на досягнення довгострокових конкурентних переваг у межах системи координат "зростання-розвиток".

Як вже було відмічено, ПрАТ «Запоріжсклофлюс» орієнтується на західні ринки збуту. Для успішного втілення цієї мети дуже важливим є відповідність сучасним вимогам якості продукції, що в свою чергу потребує сучасного технологічного устаткування і т.д., також необхідно мати позитивний імідж підприємства, але навіть цього замало.

Будь-яка територія розглядається соціально-економічною системою певного рівня, що змушена визначати свою зовнішню функцію, ринкову нішу, вибудовувати своє призначення (місію), в якій критерій самозабезпечення є і мається на увазі, але далеко не головним. У цьому сенсі територіальне утворення набуває схожості з ринково орієнтованою (орієнтованої на споживача і систему споживання) бізнес-одиницею, яка вступає в конкуренцію з іншими подібними бізнес-одиницями.

Цільові функції виконавчої влади як «колективного менеджера» повинні бути орієнтовані у сучасних умовах на формування привабливого іміджу

території для потенційних клієнтів, її престижу, створення сприятливих умов життєдіяльності та підвищення ділової активності, на забезпечення ефективного використання зосереджених у регіоні природних, матеріально-технічних, фінансових, трудових, організаційних, соціальних та інших ресурсів.

Національне процвітання неможливо успадковувати - воно повинно створюватися. Національне процвітання не виникає само собою з природних ресурсів країни, наявної робочої сили, що діють процентних ставок або купівельної спроможності національної валюти, як це наполегливо стверджує класична економіка.

Конкурентоспроможність окремої країни залежить від схильності її промисловості до інновацій і модернізації. Компанії досягають переваги щодо найсильніших світових конкурентів завдяки тиску і кинутим їм викликам. Вони виграють від присутності на ринку сильних внутрішніх суперників, агресивних місцевих постачальників і вимогливих споживачів.

Відомий фахівець в галузі маркетингу Ф. Котлер відзначає, що «для маркетингу території існує тільки одна мета - просування цінності і способу території таким чином, щоб потенційні користувачі території в повній мірі розуміли свої відмінні переваги, тобто відрізняли територію від інших».

Форми об'єднання підприємств мають значення на всіх ринках. Управління такою складною структурою, як підприємницька мережа, вимагає забезпечення тісної співпраці між учасниками-партнерами для підтримки потенціалу компаній як для досягнення поточних бізнес-цілей, так і для їхнього майбутнього розвитку [60, с.364].

Щодо організації виробництва, яка сприяє інноваційному розвитку, одним із ключових напрямків на сучасному етапі є впровадження інтеграційних структур, таких як кластери. Ця модель досягає ефективності через інноваційну діяльність, співпрацю, комбінацію кооперації та конкуренції, а також обміну інформацією, знаннями, ноу-хау та патентами. Територіальні інноваційні кластери базуються на стабільній системі обміну новими знаннями,

технологіями та продукцією, створюючи і використовуючи спільну наукову базу [61, с.470].

Кластери дають підприємствам додаткові конкурентні переваги через можливість внутрішньої спеціалізації та стандартизації, зниження вартості трансакцій та витрат на інновації [61, с.470].

Важливість інноваційних промислових кластерів полягає не лише в їхній здатності об'єднувати творчий потенціал різних місцевостей у партнерське об'єднання для отримання загального економічного виграшу, а й у тому, що вони виступають як майданчик для діалогу між бізнесом, державою, наукою та громадськістю щодо стратегій розвитку конкурентоспроможності окремих територій, регіонів чи навіть країни в цілому [62, с.66].

Узагальнюючи вище сказане, формування інституціональних структур у міжнародному бізнесі вимагає постійного аналізу головних тенденцій накопичення наукових знань і оцінки перспектив науково-технічного та інноваційного розвитку.

Оскільки глобалізація, інтернаціоналізація та рост впливу ТНК у сфері бізнесу стали ключовими факторами у розвитку економіки, вплив нових технологій та інтелектуальної праці на трансформацію міжнародного бізнесу стає значущим [63, с.46].

Створення господарських структур у регіонах на основі кластерів має на меті створення конкурентоздатної та привабливої для інвестицій економіки, спрямованої на поліпшення якості життя населення.

У сучасній економічній системі кластерні об'єднання, як інтегровані мережі, створюють спеціальний економічний простір для розширення вільної торгівлі, вільного руху капіталу та розвитку, виступаючи важливими структурними елементами глобальної економічної системи.

Кластери підвищують продуктивність компаній, що входять до складу, та сприяють їхній інноваційності та конкурентоздатності. У цих структурах

поєднуються конкуренція і кооперація, дозволяючи підприємствам вільно змагатися за свою частку на ринку та залучати нових членів, одночасно координуючи дії через обмін інформацією та координацію планів.

Економічні кластери мають очевидні переваги для регіонів, проте це можливо лише за умови чітких правил ринкової економіки. Конкуренція серед підприємств кластеру визначає лідера галузі, що стимулює інвестиції та професійний ріст. Головна мета існування кластеру — виведення підприємств регіону на світові ринки та забезпечення додаткового соціального добробуту населення.

У розвинених країнах використання кластерного підходу вже стало традиційним. Такі кластери максимально використовують природні та людські ресурси, співпрацюючи з представниками різних галузей. Наприклад, кластери в Нідерландах розподіляються за десятьма галузями, що дозволяє оцінювати стан інноваційних процесів та розвивати відповідну стратегію.

Кластерні об'єднання є важливою інновацією для України, але їх розвиток відбувається без підтримки держави.

Головним факторами, які призвели до обмеження таких процесів в Україні, є:

- тривала економічна та політична нестабільність, пов'язана з перетворенням економіки країни та світовою фінансовою кризою;
- неефективне державне керівництво в інноваційній сфері через недоліки в механізмах оподаткування, фінансів, митниці та політики амортизації;
- розбіжності в прийнятті та реалізації законів, кодексів та підзаконних актів у правовому полі інноваційної сфери країни, часті зміни й анулювання нормативно-правових актів, а також відсутність законодавчої підтримки процесів кластеризації;
- різке зменшення державних замовлень і попиту на інноваційну продукцію та послуги, особливо в галузях високих технологій, таких як аерокосмічна та оборонна промисловість, а також в електронній промисловості;

- обмежений промисловий попит на виробництво з високим рівнем доданої вартості;
- низька інноваційна активність промислових підприємств, особливо малих, яка виявляється у їхній пасивності до змін, особливо в умовах значного ризику та невизначеності на внутрішньому ринку.

Практика інноваційного розвитку зарубіжних країн показала, що найбільш адекватною формою взаємодії учасників інноваційного процесу - держави, малого, середнього і великого бізнесу, науково-галузових структур - є територіально-галузеві кластери. Саме територіально-галузеві кластери забезпечують реалізацію нелінійних інноваційних моделей, вертикальні і горизонтальні коопераційні зв'язки між його учасниками, оптимізують весь інноваційний цикл, сприяють ефективному розподілу функцій між господарюючими суб'єктами, забезпечують зростання показників ефективності.

ПРАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» вже успішно користується нею, взаємодіючи з банками, інвесторами, страховими компаніями та хімічними партнерами групи. Для подальшої максимізації прибутку ПрАТ «Запоріжсклофлюс» повинно продовжувати взаємодію з ними, відкривати для себе нові шляхи взаємодопомоги. Така взаємодія корисна не тільки для самого ПрАТ «Запоріжсклофлюс», але й для його партнерів. Але для того, щоб покращити свій імідж на західних ринках, необхідно покращити саму хімічну галузь на внутрішньому ринку, саме в цьому може допомогти участь у кластері.

Хімічний кластер – це інноваційна структура господарюючих суб'єктів, що мають галузеву приналежність інтегрованих стійкими коопераційними зв'язками для досягнення спільної мети.

Роль держави як основного регулятора полягає в тому, що воно визначає стратегію розвитку регіональної економіки. Якщо говорити про хімічну галузь, то держава планує, де і в якій кількості створити нові хімічні потужності для найбільш оптимального і повного задоволення в металопродукції конкретного промислового дистрикту. На основі стратегії регіонального розвитку формується державне замовлення для адміністрацій територій на створення

мережі хімічних кластерів на новій технологічній платформі, визначаються терміни, основні економічні показники, система податкових пільг і інших преференцій.

В Україні був прийнятий Закон Про засади державної регіональної політики (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90) [3]. Цей Закон визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України. Метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання. Це є дуже сприятливою умовою для розвитку кластерів, що забезпечить також і підвищення іміджу держави в очах світового ринку, що також матиме позитивний вплив на ПрАТ «Запоріжсклофлюс».

Для підвищення ефективності зовнішньої економічної діяльності по-перше потрібно налагодити внутрішню економічну діяльність країни, починаючи з добробуту регіонів, тому для ПрАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” доцільним буде прийняти участь у місцевому хімічному кластері.

В цьому плані можуть бути два основні шляхи – приєднатись до вже існуючого кластера, або створити новий, безпосередньо у м. Запоріжжя. Розглянемо ці шляхи детальніше.

ПрАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” цікавлять лише найближчі територіальні хімічні кластери, але доцільним для порівняння буде й розглянути інші кластери даної галузі по Україні. Розглянемо їх в наступній таблиці:

Таблиця 3.11 – Найближчі хімічні кластери сусідніх регіонів

Місто	Характеристики	Назва
1	2	3
Вінницька область		
Вінниця	закрите акціонерне	Вінницяпобутхім

	товариство, що є одним з провідних виробників миючих засобів в Україні	
--	--	--

Продовження таблиці 3.11

1	2	3
Сумська область		
Суми	завод хімічної промисловості, що виготовляє: мінеральні добрива, коагулянти та добавки до цементу, кислоти, двоокис титану та пігменти, та інші види хімічної продукції	Сумихімпром
Дніпропетровська область		
Дніпро	СВК, НВП, ПП	Виробництво хімічної продукції промислового значення, побутової хімії для щоденних потреб, розробка і надання технологій і інжинірингових послуг, а також виробництво столярних виробів. Кислоти. Клеї. Електроліти для акумуляторів. Поверхнево-активні речовини (Пави).

З метою оцінювання можливості щодо переходу до кластерного типу господарювання, проведено оцінку методом балів (від 1 до 5) тих факторів, які можуть вплинути на вибір варіанту кластерного шляху для підприємства ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС”(табл. 3.12).

З табл. 3.13 видно, що для ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС”доцільно розглянути питання створення власного хімічного кластера, оскільки це зможе підвищити його економічний потенціал та принести більший вклад у розвиток регіону.

Таблиця 3.12 – Порівняльна оцінка факторів впливу на вибір варіанту участі в хімічному кластері для ПрАТ «Запоріжсклофлюс»

№	Фактор впливу	Приєднання до існуючого кластера	Створення нового кластера
1	Державна зацікавленість	2	3

2	Зацікавленість з боку хімічних підприємств	2	3
3	Зацікавленість з боку кластера «Дніпра» та суспільних організацій	3	2
4	Інвестиційна спроможність	3	4
5	Інновації в галузі	3	5
6	Покращення якості продукції	3	3
7	Масштаби діяльності	3	5
8	Рівень якості спільної діяльності	4	2
9	Мінімізація ризиків	4	2
10	Можливий термін початку реалізації спільної діяльності	4	3
11	Вплив на кластер	3	5
12	Вигода для регіону	3	5
Максимально можлива кількість балів		60	60
Сума фактичних балів		37	42

Створюваний хімічний кластер являтиме важливу ланку системи покращення економічної ситуації в регіону, спроможну виконувати функцію об'єднання трьох територіально-галузових кластерів, які вже існують в Запорізькій області: ТОВ «Бара».

Таке бачення подальшого розвитку на основі кластерної моделі господарювання та державно-приватного партнерства можна вважати обґрунтованим, оскільки досвід провідних країн світу, які перейшли на кластерну модель господарювання і мають майже піввіковий досвід такої організації господарювання, свідчить, що об'єднання підприємств міста або галузі в кластер завжди стимулює створення інших кластерних об'єднань, з підприємствами, з якими сформований кластер має тісні економічні зв'язки: конкуренція, що стимулює розвиток, інвестиції, інновації та внаслідок підвищення економічного доброту регіону .



Рис. 3.3 – Ефект від системи хімічних кластерів в Дніпропетровській області та Запорізькій області

Ця система створення кластерів є міцним фундаментом кластерного розвитку національної економіки (прикладом цього є Фінляндія, економіка якої є повністю кластеризованою). Підтвердженням цього є також практика країн світу, яка наголошує на наявності підприємства-лідера при створенні кластера, навколо якого об'єднуються інші підприємства.

Велика кількість переваг об'єднання в кластери відноситься також до підрозділів у рамках однієї компанії. Об'єднання зусиль, направлених на дослідження і розвиток, виготовлення компонентів, зборку, маркетинг, підтримку замовників, а також інша діяльність, можуть полегшити внутрішні потоки ресурсів і інформації, так як і взаємну доповнюваність і інші переваги.

Участь у кластері пропонує також таку перевагу як доступ до нових технологій, методів роботи і можливостей здійснення поставок. Кластери із зовнішньою орієнтацією, розташовані в певній географічній області являють собою, перш за все, джерело довгострокового економічного зростання і процвітання регіону. Такі кластери здатні розростатися, виходячи за межі місцевого ринку, поглинаючи робітників з менш продуктивних фірм і галузей. У протилежність цьому, попит для локальних галузей обмежений і залежить, в основному, від успіхів діяльності кластерів із зовнішньою орієнтацією.

Висновок до 3 розділу

Щодо технічних інновацій, ПрАТ «Запоріжсклофлюс» повинно сконцентруватися на п'яти напрямках для підвищення технічного рівня підприємства:

1. Розвиток існуючих потужностей, що включає модернізацію прокатних агрегатів та обробних установок, доповнення цехів інструментами для неруйнівного контролю, випробувальним обладнанням і засобами для поліпшення якості продукції.
2. Підтримка технічного рівня виробництва, включає в себе підтримку і відновлення працездатності обладнання з високим рівнем зношення. Хоча рівень зношеності відносно низький, для конкуренції на західних ринках цього недостатньо.
3. Покращення ІТ-системи та її постійна модернізація відповідно до сучасних стандартів.
4. Зменшення витрат на виробництво продукції, що в більшості випадків залежить від трьох попередніх пунктів. Зниження собівартості виробництва призведе до зниження ціни продукції, що, в свою чергу, збільшить попит і покращить конкурентоспроможність.

Для того, щоб позбутися недозавантаженості основних виробничих фондів та зменшити витрати на виробництво, було запропоновано створити замість існуючого мартенівського цеху, що був виведений з експлуатації, сучасний електросталеплавильний комплекс зі стратегічною метою – надати ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” стійкість та незалежність від зовнішніх постачальників руди, створивши додаткові виробничі потужності, що допоможе підвищенні конкурентоспроможності як на державному, так на світовому рівні.

Для покращення якості кадрового складу ПрАТ «Запоріжсклофлюс» було запропоновано відкрити недержавний фонд пенсійного страхування, що підвищить стимулювання до якісної роботи у кадрів за сприятиме залученню нових висококваліфікованих спеціалістів.

Після проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» за моделлю М. Портера, було підтверджено, що для підтримки конкурентоспроможності продукції потрібно розробити перспективну програму технічного оновлення та модернізації як окремих обладнання, так і цілих ділянок виробництва, що визначають якість та споживчі властивості продукції. Успішна реалізація цього плану матиме важливі стратегічні наслідки. Підприємство отримає реальну можливість не лише зберегти свої позиції на ринках, але й випередити конкурентів, здобути нові ринки і, отже, збільшити обсяги виробництва та покращити життя працівників.

Головною інновацією, що була запропонована для ПрАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» – прийняти участь у хімічному кластері. Головна мета цього – підвищити рівень хімічного розвитку регіону, опираючись на закон щодо регіонального розвитку, задля підвищення іміджу та конкурентоспроможності всієї держави, що допоможе ПрАТ «Запоріжсклофлюс» зайняти більш вигідніші конкурентні позиції та підвищити рівень інновацій та інвестицій в самому підприємстві. Було запропоновано два шляхи досягнення даної мети: створити власний кластер, чи приєднатись до вже існуючого. Після проведеного порівняльного аналізу було виявлено, що створити власний кластер буде вигідніше та корисніше для регіону.

У підсумку, формування інституціональних структур міжнародного бізнесу в сучасному контексті вимагає постійного моніторингу провідних тенденцій у науковому розвитку. Цей процес відбувається під впливом глобалізації, інтернаціоналізації, інтеграції, зростання ролі інтелектуальної праці, інформації та технологій, що суттєво впливає на перетворення інституційних структур у міжнародному бізнесі [7, с. 70–72].

ВИСНОВКИ

Проблеми, пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності, завжди стояли на передньому краї у дослідженнях економічних шкіл і напрямків. Актуальність цих питань для сучасної економічної науки, необхідність їх вирішення та аналіз ситуації на промислових підприємствах свідчать про необхідність вивчення особливостей та перспектив забезпечення конкурентоздатності умовами ринкової економіки.

Конкурентоспроможність виступає як ключовий елемент успіху будь-якого підприємства. Ця складна економічна категорія може бути розглянута на рівні окремого підприємства, відносно галузей і в контексті держави в цілому.

Управління конкурентоспроможністю підприємства було розглянуто на прикладі ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” – промислового хімічного підприємства, що займає високі конкурентні позиції на вітчизняному ринку і прагне зайняти міцні позиції на західному ринку збуту своєї продукції.

В дипломній роботі було розкрито та виконано всі поставлені завдання:

1. Розкрито суть поняття «конкуренція» та «конкуренто-спроможність», визначити роль та завдання його сфері управління суб'єктом господарювання.

2. Проаналізовано основні кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності та конкурентного положення, визначено найбільш ефективні серед них, а саме – комплексні, та встановлено, що для ефективного аналізу управління конкурентоспроможністю слід використовувати одночасно декілька методів.

3. Досліджено та проаналізовано внутрішні показники конкурентоспроможності на прикладі ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” через аналіз економічного стану підприємства, визначити наскільки ефективно проводиться господарська діяльність.

4. Досліджено основних конкурентів в середині хімічної галузі, визначено долю ринку та конкурентне положення ПрАТ «Запоріжсклофлюс».

5. Досліджено та визначено слабкі та сильні сторони ПрАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» за допомогою багатокутника конкурентоспроможності (у порівнянні з найближчим регіональним конкурентом –ТД «Укрсилікат», SWOT та SPACE-аналізу, досліджено стан хімічної галузі в Україні через PEST та SWOT-аналіз, та визначено потенціал, що має ПрАТ «Запоріжсклофлюс» в хімічній галузі в Україні.

6. Запропоновано заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Запоріжсклофлюс». Побудовано «дерево цілей» внутрішніх виробничих проблем підприємства та проведено аналіз зовнішньоекономічних проблем через модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Запропоновано стратегічне створення нової електричної печі для зниження собівартості продукції та нарощування виробничих потужностей в перспективі для захоплення більш високих конкурентних позицій, приведені економічні результати запропонованих змін, зроблені рекомендації щодо модернізації технологічного та інтелектуального устаткування. Також було запропоновано створити фонд недержавного пенсійного страхування, адаптуючись до майбутньої пенсійної реформи, задля підвищення соціально-культурних аспектів заради підвищення якості роботи кадрів та залучення нових спеціалістів, це зроблено у двох варіантах: створити фонд всередині підприємства, чи скористатись допомогою сторонньої страхової компанії, зроблена порівняльна оцінка цих двох шляхів. Головною інновацією було запропоновано прийняти участь хімічному кластері задля покращення ефективності хімічної галузі в Україні, підвищення економічного добробуту регіону та підвищення конкурентоспроможності держави на світовому ринку, щоб покращити власні конкурентні позиції ПрАТ «Запоріжсклофлюс». Запропоновано два шляхи кластерного розвитку: створити власний кластер, чи приєднатись до вже існуючого. Завдяки порівняльній оцінці було встановлено, що створення власного кластеру дасть більший економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року N 959XII // Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 9 вересня 2023 року N 2881-IX.
2. Про засади державної регіональної політики: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90) // Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 21 липня 2023 року N 2710-IX.
3. Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи: Закон України від 05.07.2012, ВВР, 2013, N 24, ст.243 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, N 12-13, ст.82. Із змінами, внесеними згідно із Законом 12.10.2022, підстава - v007p710-22.
4. Екологія і закон: Екологічне законодавство України. У 2-х кн. // Відповід. ред. Андрейцев. – К.: Юрінком Інтер, 2017. Кн 1 – 576с., Кн 2 – 704 с.
5. А.П.Румянцев «Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564>
6. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів: в 2 т. // Сміт А. : Наука, 1993. – 570 с. 5.
7. Садурська М.О. Еволюція поглядів щодо сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства" [Електронний ресурс] // Садурська М.О.– Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-poglyadiv-schodo-sutnosti-ponyattya-konkurentospromozhnist-pidpriemstva>.
8. І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленький, В.П. Погребняк, В.М. Шарапов. //Управління персоналом (Кадровий менеджмент) – Черкаси: ЧДТУ, 2017. – 119 с.
9. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та інші. //Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навчальний посібник] – К. : КНЕУ, 2016. – 527 с.

10. Портер, Майкл, Э. Конкуренція, 2018. – 608 с.
11. Майкл Е. Портер. «П'ять конкурентних сил, які формують стратегію», – Harvard Business Review, січень 2016. – 86 с.
12. О. І. Предко Вчення про "економічну людину": зміна парадигм– Київ:, 2015, [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2015/12.pdf
13. Г. Б. Клейнер, Стратегія підприємства. – К., 2016, 568 с.
14. А.Ф. Косік, Г.Е. Гронтковська – Мікроекономіка, Навчальний посібник, «Центр учбової літератури», м. Київ 2008, 436 с
15. М.В. Кармінська-Бєлоброва, Є.М. Ігнатова Управління ризиками у підприємстві. : [навчальний посібник] – Х.: ХІУ, 2014. – 93 с.
16. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. – Суми: УАБС, 2003. – 59 с.
17. Економічна енциклопедія. / За ред. Гаврилишин Б.Д. в 3-х томах. – К.: Академія, 2002. – 951 с.
18. Білуха М.Т. Методологія наукових досліджень: Підручник. – К.: АБУ, 2002. – 480 с
19. О. І. Ступницький Управління конкурентоспроможністю вітчизняної компанії на основі інформаційно-інноваційних технологій —Д.:ДДАЕУ [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2241> 2017.
20. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
21. Бабич Л.М. Аналіз напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств в умовах економічного глобалізму / Л.М. Бабич // Вісник ТУП. Економічні науки. – 2003. – №6. – Ч.2. – 78-81 с.
22. Ліфіц І.М. Конкурентоспроможність товарів і послуг: Маркетинг //Маркетинг. — 2016 — С. 62-69.

- 23.Швед Т.В. Біла І.С Оцінка конкурентоспроможності підприємства [електронна стаття] : https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf
- 24.Загірна Т.О. Технологія аналізу ринку за допомогою методу конкурентної діагностики // Вісник Донецького Національного університету, Серія: Економіка і право. Вип.1. – 2016. – С. 98–106.
- 25.Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства // Маркетинг і реклама. – 2017. – №9. – С. 44–47.
- 26.Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2016. – №8. – С. 33–38.
- 27.Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкових відносин. – Харков: ХДЕУ, 2017. – 246., 50 с.
- 28.Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства: методологічні дослідження та оцінки. – Харков, 2015. – 118 с.
- 29.Карпенка О.М. та ін. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств // Регіональні перспективи. – 2015. – № 2–3. – С. 256–259.
- 30.Конкурентоспроможність менеджменту морегосподарського комплексу України / С. А. Горбаченко // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 4(1). - С. 35-39. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_4%281%29__9
- 31.Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент // Київ: Центр 24. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 224 с
- 32.Бухоблік на підприємствах України. ч.1. Трансформація бух. обліку.- Запоріжжя: ЗЦНТІ, 2016. –119 с.
- 33.Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч.посібник. К.: МАУП, 2018, – с. 103.
- 34.Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Збалансована система показників.

- Від стратегії до дії. – 2е вид., Випр. та дод./Пер. з англ. – К.: 2016 – 512 с.
- 35.Соляник Л.Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – Дніпропетровськ, Національна гірнича академія України, 2007. – 199 с.
 - 36.Карлін Томас П. Аналіз фінансових звітів (на основі GAAP): Підручник/Томас П Карлін, Альберт Р. Макмін, 111. - Переклад 4-го англійського видання. 2001. - 448 с.
 - 37.А. Жаліло, Я. Б. Базилук, Я. В. Белінська та ін. //Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації Я.; За ред. Я. А. Жаліла. — К.: НІСД, 2005. — 388 с.
 - 38.Базилук Я Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення // Адміністрація Президента України; Національний ін-т стратегічних досліджень. – К., 2015.– 124 с.
 - 39.Мальчик М. В. Конкурентоспроможність промислових підприємств // Наукові записки. Серія “Економіка”. Випуск 12, 2017. – № 6. – 72 с.
 - 40.Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг.// Економіка, фінанси, право. – 2016. №11. – 172 с.
 - 41.Яковлев О. І. Удосконалення методів визначення ефективності зовнішньо-економічної діяльності.//Фінанси України. – 2015. №9. – 283 с.
 - 42.Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства. – К.: КНТЕУ, 2020. – 371 с.
 - 43.Артеменко, Л. П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник – Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського - 2021 с.190
 - 44.Казарцев В. Виробничий менеджмент. – К.: УФІМБ, 2016. – 215 с.
 - 45.Казарцев В. Управління технологічним процесом. – К.: УФІМБ, 2015. – 198
 47. Попова О. Особливості управлінських систем мотивування в процесі стратегічного управління підприємством // Економіст. – 2006. – №12. – 52 с.
 46. Дем'яненко А. Г. Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.// Економіка, фінанси, право. – 2015. № 2. – 222 с.

47. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів/ Ред. І.І. Дахно. К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 360 с
48. Козак Ю.Г., Лук'яненко Д.Г., Макогон Ю.В. та ін. Міжнародна економіка: Навч. посібник. Вид. 2е, перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 672 с.
49. Федірко Г.А. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект і практичне значення – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського - 2021 – 120 с.
50. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Антонюк Л.Л. (співавтори Губський Б.В., Панченко Є.Г., Петрашко П.Г., Сіденко С.В., Татаренко Н.О., Аністратенко Н.В., Білошапка В.А., Кальченко Т.В., Мартинюк О.В., Олійник В.В., Павловська О.Д., Пахомов С.Ю., Петрашко Л.П., Омельченко Р.В., Фурсова О.В., Данилюк Н.І.) Управління міжнародною конкуренто-спроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2 т. – Т.І / За заг. Ред. Лук'яненко Д.Г., Поручника А.М.. – К.: КНЕУ, 2006. – 816 с.
51. Євтушенко В.А. Ляшевська В.І. та ін. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Наукова стаття // Ел.посилання: <https://cyberleninka.ru/article/n/doslidzhennya-ta-vdoskonalennya-strategichnogo-planuvannya-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-pidpriemstva/viewer>
52. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник // За редакцією проф. І. О. Піддубного. – 2е видання, стереотип. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006, – 252 с.
53. Міжнародна економіка: Навч.метод. посіб. для самост. вивч. дисц. // А.М. Поручник, Я.М. Столярчук, О.Д. Павловська та ін.; За ред. дра екон. наук, проф. А.М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2005. – 156 с.
54. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку. Монографія: У 2 т. // За заг. ред. Д.Г.Лук'яненка, А.М.Поручника. – К.: КНЕУ, 2006. – т.1 810 с., т.2 – 590 с.

55. Циганкова Т.М., Петрашко Л.П., Кальченко Т.В. Міжнародна торгівля. Навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: ХНЕУ, 2003. – 256 с.
56. Астахова І.Е. Маркетинг: Навч. посіб./Харківський національний економічний ун- т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 208 с.
57. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності Підручник 3е вид. К: 2014. – 331 с.
58. Шевчук В.Я. Основи інвестиційної діяльності: К: Генеза, 1997. – 384 с.
59. Українське і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліття / А.С. Філіпско. – К.: Либідь, 2002. – 470 с.
60. Васильєва І.М. Економічні основи технологічного розвитку: Навчальний посібник для студентів ВНЗ. – М.: Банки і біржі, вид. Об'єднання «ЮНИТИ», 1995, – 66 с.
61. Савіцька О.П. Проблеми та тенденції розвитку спільних підприємств України – Л.: НУЛП, 2017. – 46 с.
62. Офіційний сайт Державного комісії з цінних паперів та фондового ринку України, джерело звітності підприємств [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>
63. Офіційний сайт ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС” [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.steklo-flus.com>
64. А.В. Бакута, В.М. Сукач АНАЛІЗ МОДЕЛІ П'ЯТИ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ МАЙКЛА ПОРТЕРА ТА ОЦІНКА ЇЇ АКТУАЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ № 1 (1). - 2016. - С. 160-173.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Тракткування поняття «конкурентоспроможність» різними авторами

Автор	Визначення і трактування
1	2
1. Портер Майкл	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товароробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
2. Василенко В.О	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність – здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага даної конкурентної організації стосовно інших організацій-конкурентів у даній галузі бізнесу.
Должанський І.З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Люкшинов А.Н.	Конкурентоздатність організації – здатність вести успішну конкурентну боротьбу
Покропивний	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Продовження таблиці А1

1	2
Савчук О	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає.
Кобиляцький Л.С.	Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Нємцов В.Д.	Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.
Воронін Г.	Конкурентоспроможність – багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства
Ярошенко С.П.	Конкурентоспроможність – є здатністю підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні. Мається на увазі, що конкурентоспроможність виробництва в основному зводиться до конкурентоспроможності продукції.
Гринько Т.В	Конкурентоспроможність – здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти у визначеному сегменті ринку.
Карпенко Є.М.	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.

Продовження таблиці А1

1	2
Чернега О.Б.	Конкурентоспроможність виробника – це сукупність характеристик діяльності, завдяки яким є ринок збуту і задовольняються потреби певних груп покупців. Конкурентоспроможність – це суб’єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції.
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.
Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо.
Дикань В.Л.	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об’єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об’єктів, що до нього подібні.
Алексєєв С.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 – Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Продовження табл. 1 Короткостроко
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу

Продовження таблиці Б1

1	2	3
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побути	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначенн	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами