

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2022 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему **«Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕНЗ-18

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Лукашик А.М.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контроль доц. каф. УФЕБ, к.е.н., Василичина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ _____ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лукашик Ангеліні Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства»

керівник роботи Мирошніченко Ганна Борисівна к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „05” травня 2022 р. № 178

2. Строк подання студентом роботи 9 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, звітні дані підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Теоретичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 2 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Розділ 3 Шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	06.06.2022	07.06.2022
Розділ 1 Теоретичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	05.05.2022	20.05.2022
Розділ 2 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	21.05.2022	30.05.2022
Розділ 3 Шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	31.05.2022	05.06.2022
Висновки	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	08.06.2022	09.06.2022
Нормо-контроль	Василишина Л.М., доц. кафедри УФЕБ	09.06.2022	09.06.2022

7. Дата видачі завдання 05.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1 Теоретичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства	05.05.2022- 10.05.2022	
2.	Розділ 2 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства	11.05.2022- 20.05.2022	
3.	Розділ 3 Шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	21.05.2022- 30.05.2022	
4.	Висновки за роботою, вступ	31.05.2022- 05.06.2022	
5.	Оформлення роботи	06.06.2022- 09.06.2022	

Студент

(підпис)

Лукашик А.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мирошніченко Г.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лукашик А.М. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» - ДонНТУ, Покровськ, 2022.

У кваліфікаційній роботі розкрито наукові основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджено сутність поняття «конкурентоспроможність». Розглянуто сучасні системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано існуючі методи та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Проведено аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь». На основі рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано впровадження в діяльність ПАТ «Запоріжсталь» удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок уточнення організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інтегральний показник, конкурентна стратегія розвитку підприємства, логістичний підхід, управління конкурентоспроможністю, модель управління конкурентоспроможністю.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.2 Сучасні аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3 Аналіз методів оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь».....	27
2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь»	33
2.3 Аналіз системи конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» ...	38
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	48
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТОК А Заява.....	61
ДОДАТОК Б Перелік зауважень щодо оформлення роботи	62

ВСТУП

Актуальність теми. Досягнення і збереження світовому ринку стійких конкурентних переваг українських товарів, передусім вимагає забезпечення конкурентоспроможності основного ланки економіки країни – підприємства. В умовах сьогодення в наслідок об'єктивних та суб'єктивних причин продукція більшості галузей економіки країни виявилась не конкурентоспроможною у порівнянні з зарубіжними аналогами.

У зв'язку з цим, підвищеною актуальністю відрізняються наукові та практичні проблеми пошуку та розробки об'єктивних організаційно-технічних та економічних механізмів, моделей та методів аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз теоретичних джерел та практики господарювання показав, що проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства в цілому сьогоdnішній день не має задовільного рішення. До основних недоліків існуючих підходів насамперед слід віднести відсутність науково-обґрунтованої концепції оцінки конкурентоспроможного підприємства, неузгодженість та суперечливість використовуваних показників оцінки конкурентоспроможності підприємства. Перелічені недоліки значною мірою зумовлюються недосконалістю методології конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження теоретичних основ щодо аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства найшли свої відображення у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як: Портер М., Ансофф І., Зось- Кіур М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т., Алексеев С. Б., Борисюк І. О., Василенко В. О., Кобиляцький Л. С., Левицька А.О., Дашко І.М., Гончар В.В., Безверха І.В. та багато інших. Але незважаючи на всі теоретичні та практичні дослідження питання аналізу та управління конкурентоспроможністю підприємств залишається все ж на недостатньо вирішеним, а саме в аспекті

виділення однієї еталонної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи полягає в аналізі системи управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтуванні шляхів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність визначення терміну «конкурентоспроможність»;
- розглянуто особливості формування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- проведено аналіз існуючих методів і показників оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- досліджено характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
- проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснено аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»;
- удосконалено модель управління конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження система конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь».

Предмет дослідження управління системою конкурентоспроможності

Методи дослідження – системний підхід, діалектичного аналізу, системний аналіз, узагальнення, методи економіко-статистичного аналізу, інтегральний метод.

Практичне значення роботи полягає у розробці удосконалення моделі системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства

Необхідна умова функціонування ринкової економіки наявність конкурентного середовища між бізнес-одинацями. Конкуренція вимагає від бізнес-одинаць, які проводять господарську діяльність, швидкого реагування на зміни ринку та націлювання на стратегічний пошук інноваційних рішень, щоб отримати конкурентні переваги на ринку.

Всі успішні підприємства розробляють стратегії, які дозволяють їм ефективно конкурувати між собою не тільки на внутрішньому ринку а і на зовнішньому. Розробка конкурентної стратегії є запорукою ефективної і прибуткової діяльності, а так названий «природний відбір», який відбувається на конкурентних ринках збуту є найефективнішим індикатором успішності впровадженої стратегії. Компанії зобов'язані постійно контролювати та покращувати свої позиції на внутрішньому чи світовому ринку.

Визначення поняття конкурентоспроможність надзвичайно важливий аспект у економічній науки. Розгляду цього явища приділяли уваги багато як зарубіжних так і вітчизняних вчених. Так, в роботі Зось-Кіор М.В., початок трактування поняття «конкурентоспроможність» починають з розгляду етимології слова: «...поняття «конкурентоспроможність» із погляду етимології походить від англійського дієслова «compete» (з англ. «конкурувати»), яке лежить в основі слова «competitiveness» (з англ. «конкурентоспроможність»). В українському трактуванні об'єднано два слова: «конкуренція» і «спроможність», що означає здатність, наявність можливостей до конкуренції, змагання» [1].

Перша згадка про конкурентоспроможність, як перевага, яка виділяється за визначеними аспектами діяльності, на ринку збуту була введена у

економічну науку М. Потером [2]. М.Потер поділяв переваги за аспектами діяльності підприємств (бізнес-одиниць) на:

- технічні,
- організаційні,
- цінові,
- інноваційні,
- географічні та інші.

Алексєєв С.Б. дає наступне визначення поняття конкурентоспроможність: «...економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі» [3].

Є група вчених які визначають конкурентоспроможність як можливість і потужність підприємства виробляти потрібну споживачам продукцію (під потрібною споживачам продукцією мається на увазі продукція, яка користується попитом на ринку збуту). Так, Борисюк І.О. та Єрьоменко А.В. дають таке визначення: «...це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію» [4].

Ансофф І. [5] розглядає конкурентоспроможність як спроможність конкурувати на ринках збуту за ціновою політикою та якістю товару. Тому конкурентоспроможність в побутовому аспекті зазвичай асоціюють з «якістю» товару або послуги.

Карпенко Є.М. визначає конкурентоспроможність як здібність підприємства (бізнес-одиниці) виробляти та продавати товари краще інших. Він вважає, що конкурентоспроможність це відносна категорія та говорить наступне: «...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» [6].

Основні визначення науковців поняття «конкурентоспроможність» наведені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Балабанова Л.В.	Це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [7]
Василенко В.О.	Це можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [8].
Кобиляцький Л.С.	Це стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів [9].
Діденко Є.О.	Здатність суб'єкта господарювання до реалізації ним певної сукупності конкурентних переваг, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в ході ринкового протистояння з іншими товаровиробниками на ринках [10]
Касич А.О.	Можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку; це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [11].

Сформовано за [7-11]

Проведений аналіз визначення поняття «конкурентоспроможність» дає змогу припустити, що класифікація поняття буде залежить від наступного групування параметрів:

- можливість (спроможність);
- здатність;
- характеристика;
- перевага.

Схематично класифікація визначень поняття «конкурентоспроможність» за групами наведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація визначення поняття «конкурентоспроможність»[1]

Визначити поняття «конкурентоспроможність» дає змогу управляти конкурентоспроможністю, так як від того за якою характерною групою буде розглядатися конкурентоспроможність буде і визначено чим підприємство (організація) буде управляти, тобто які параметри своєї діяльності буде

змінювати задля досягнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Важливим завданням при управлінні конкурентоспроможністю підприємства є визначення та виявлення тих факторів, які будуть впливати на можливість розвитку конкурентоздатності організації (бізнес-одиниці) на ринках збуту продукції. Загально прийняте поділяти ці фактори на фактори зовнішнього та внутрішнього впливу, що дозволить підприємству виявити свої сильні та слабкі сторони господарчої діяльності і формувати свої стратегічні плани розвитку в аспекті підвищення конкурентоспроможності.

Важливість визначення факторів впливу конкурентоспроможності наголошував у своїх роботах Фатхутдінов Р. А., він пише: «фактори – це параметри, що визначають характер і результативність протікання економічних процесів, що зумовлюють кількість і якість економічного продукту, який виготовляється» [12]. Тобто фактори можуть своїм впливом як підвищити так і зменшити конкурентоспроможність підприємства (організації).

Ієрархічна структура факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства наведена на рисунку 1.2.

Зовнішні факторів впливу можна поділити на дві групи:

- міжнародні та національні фактори;
- галузеві та регіональні фактори.

Деякі дослідники відносять зовнішні фактори до факторів, які впливають на конкурентну перевагу підприємства та розвиваються на регіональному рівні, тому це залежить від особливостей галузі: конкурентоспроможності чи інвестиційна привабливість галузі чи регіону; наявність бар'єрів для входу; наявність і вартість ресурсів; наявність та ефективність регіональних програм підтримки бізнесу; рівень розвитку регіональної інфраструктури; наявність та ефективність спеціальних економічних зон та інші [1].

Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність поділяють на:

- конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- конкурентоспроможності продукції підприємства.



Рисунок 1.2 – Ієрархія факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства (бізнес-одиниці) [1]

Можливість ефективно впливати на фактори конкурентоспроможності потенціалу підприємства підвищують його здатність досягати саме довготривалого успіху з формування конкурентоздатної стратегії підприємства, то що вони націлюють на комплексне вирішення питань щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на всіх рівнях ієрархії у комплексі. Фактори конкурентоспроможності продукції мають один значний недолік, коли увагу приділяються саме управління цими факторами, а не комплексно з факторами потенціалу підприємства. Вони враховують тільки конкурентоспроможність у короткотривалій перспективі, тому що націлені тільки на випуск та збут продукції. А конкурентні переваги самого

підприємства залишаються поза увагою при розробці конкурентних стратегій розвитку підприємства (бізнес-одиниці).

З цього можливо зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства треба розглядати ураховуючи такі фактори як конкурентоспроможність продукції, потенціал підприємства та галузей, регіонів та країни загалом. Оцінка стану залежних та кореляційних рівнів потрібно визначати насамперед можливістю виробників виробляти конкурентоспроможну продукцію. Показники та динаміка конкурентоспроможності для кожного рівня мають власну специфіку

1.2 Сучасні аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція на ринковому поприщі це виклик для компаній, щоб пристосуватися до мінливого конкурентного середовища. Саме за рахунок розробки і впровадженню ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємство (бізнес-одиниця) зберігає або розширює свої конкурентні переваги на цільовому ринку, бореться зі своїми конкурентами на ринку, пропонуючи зі своєї сторони споживачам своєї продукції високоякісні продукти або послуги, забезпечуючи ефективність своїх бізнес-процесів.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють визначення місій, цілей та завдань щодо підтримки життєздатності підприємства на достатньому для отримання прибутковості рівні.

Система управління конкурентоспроможністю на підприємстві будується за загальними принципами менеджменту та повинна бути узгоджена і відповідати загальною системою управління підприємством. На сучасному етапі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинна включати в себе адаптацію до фактори зовнішнього та внутрішнього впливу та можливість гнучко реагувати на негативні виклики при використанні

всього потенціалу підприємства. Використання сучасних стандартів діяльності підприємства ISO формують систему управління якістю, так як отожднюють поняття «управління якістю» з поняттям «управління конкурентоспроможністю».

На рисунку 1.3 наведено загальна система управління конкурентоспроможністю підприємства яка включає в себе елементи системи та їх взаємозв'язок.



Рисунок 1.3 – Загальна система управління конкурентоспроможністю підприємства [13]

Сам процес управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується за допомогою функцій управління конкурентоспроможністю, які загальні з функціями менеджменту. Функції управління конкурентоспроможністю їх характеристика наведені у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Характеристика функцій управління конкурентоспроможністю

Функція	Характеристика
Цілевстановлення	обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
Контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
Організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів
Планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах

Сформовано за [14]

З точки зору процесного підходу до формування системи управління конкурентоспроможністю взаємозв'язок функцій можна представити у вигляді безперервного процесу, де кожна із функцій доповнює іншу. Наприклад, цілевстановлення → планування → організація → мотивація → контроль → цілевстановлення. Іншими словами це можна назвати циклом системи управління конкурентоспроможності підприємства.

На думку Павлової В.А. процес управління системою конкурентоспроможності підприємства включає в себе наступний алгоритм дій (див. рис. 1.4)

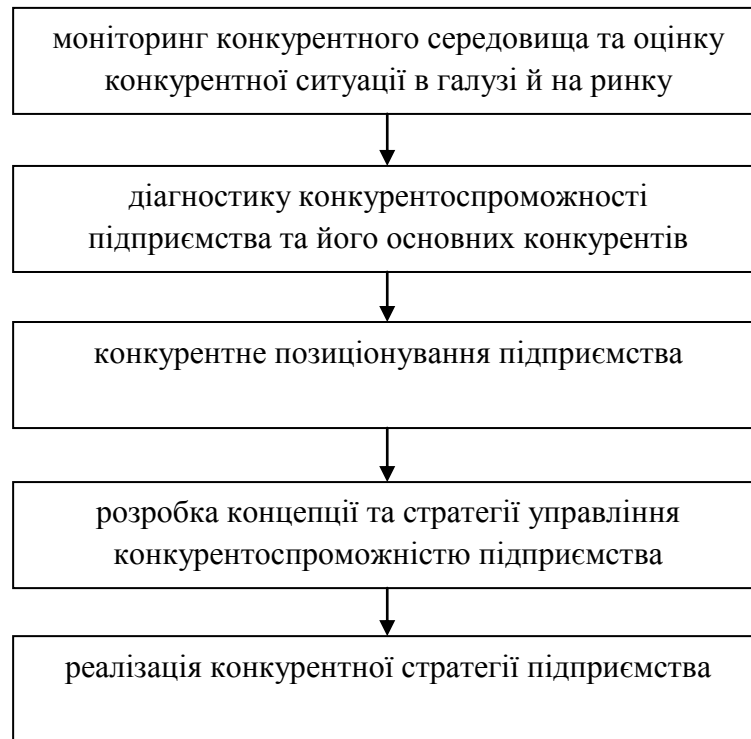


Рисунок 1.4 – Алгоритм процесу управління системи конкурентоспроможності підприємства *Сформовано за [13]

Наведений алгоритм характеризується процесом формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства від аналізу конкурентної середовища до реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Побудова системи управління конкурентоспроможністю підприємства базується на принципах:

- єдності;
- системності;
- розвитку конкурентних переваг;
- ефективності управлінських рішень, щодо підвищення конкурентоздатності продукції;

Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.5



Рисунок 1.5 – Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства

*Удосконалено за [14]

Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства є спеціальною багатоцільовою системою, що складається з ряду взаємопов'язаних одиниць, включаючи блок розширення конкурентних переваг підприємства на ринках збуту. Реалізація цих блоків уможливорює координацію управлінської діяльності для досягнення певного рівня конкурентоспроможності, швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та коригування обраної стратегії.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю підприємства націлена на підвищення конкурентних можливостей підприємства.

1.3 Аналіз методів оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства

В сучасних умовах господарювання перед кожним підприємством (організацією) ставиться і вирішуються питання забезпеченості прибутковості підприємства. Формування довгострокової стратегії, що націлена на забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства є одним із факторів, що забезпечує підприємству високу прибутковість в ринкових умовах. Все це вимагає можливість виміру конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних методик алгоритмів оцінки конкурентоспроможності дозволяє прогнозувати рівень конкурентоспроможності, базуючись на якому підприємство має можливість оцінити свою ефективність діяльності на мінливому конкурентному ринку.

Можливість оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно для вирішення цілого кола завдань, які ставить перед підприємством ринкові умови господарювання. Основні цілі виміру конкурентоспроможності підприємства наступні:

- можливість вибору контрагентів;

- можливість вибору підприємств-еталонів для ефективного бенчмаркінгу;
- коректування існуючих програм розвитку підприємства;
- введення ефективної інвестиційної діяльності;
- виявлення шляхів удосконалення конкурентоспроможності підприємства.
- формування поведінки на ринках збуту.

В науковій літературі існують багато методів виміру конкурентоспроможності, які використовуються на підприємствах, але, на жаль не існує однієї загальноприйнятої методики оцінки, що ускладнює можливість порівняння конкуруючих підприємств.

Більшість підходів оцінки конкурентоспроможності базується на класичній теорії розподілу праці, ці методи зазвичай використовуються при оцінці галузевої конкурентоспроможності. Тобто ці методи розглядають конкурентні переваги з точки зору можливості виробництва за наявності ресурсів, які легко експортувати та достатньо дешево виробляти, та у імпорті тих ресурсів для виробництва, які більш дешеві на зовнішніх ринках ніж у всередині країни. Використання цих методів обґрунтовано і ефективно використовуються для оцінки конкурентоспроможності країни та по галузям, але для оцінки конкретного підприємства використання цих методів буде мало інформативно.

Друга група підходів до оцінки конкурентоспроможності базується на теорії А. Маршала та теорії факторів виробництва [15]. Показником конкурентоспроможності підприємства є якісний критерій, за допомогою якого можливо оцінити конкурентну перевагу одного підприємства перед іншим через порівняння та наявності в господарської діяльності таких факторів виробництва, які будуть використовуватись більш ефективно та за рахунок менших витрат. Так як за даними теоріями не визначено одного загальноприйнятого критерію та показника конкурентоспроможності, то ці методи також складні для використання на практиці.

Наступна група підходів до оцінки конкурентоспроможності базується на матричних методах оцінки. Такими загальноприйнятими матричними методами є:

- метод матриці БКГ;
- метод матриці Потера;
- метод матриці «переваги ринку - переваги конкуренції».

Використання цих методів для оцінки конкурентоспроможності ускладнюється можливістю отримання достовірної інформації щодо ринків збуту та показників діяльності підприємств-конкурентів. Але ці методи ефективно застосовуються коли треба побудувати стратегію поведінки підприємства на ринку.

П'ята група підходів до оцінки конкурентоспроможності використовує теорію ефективної конкуренції. Складність використання є розробка критерію підтримки ефективної конкурентної діяльності на ринку.

Більшість методик оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на використанні для порівняння з підприємствами-еталонами показників, які характеризують ефективність фінансового, виробничого, трудового потенціалу підприємства.

Класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності можна за видами аналізу:

1. Методи інтегральної оцінки конкурентоспроможності:

- методика бажаності базується на визначенні параметрів оптимізації за критерієм ефективності показників [16]. Використовується функція загальної бажаності Харрингтона:

$$K_j = e^{-([p^0]1)^{m_j}}, \quad 0 \leq K_j \leq 1 \quad (1.1)$$

де m_j – позитивна константа $0 \leq m_j \leq M \leq \infty$

$$D = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i}, \quad (1.2)$$

де D – загальна бажаність (визначення інтегрального показника конкурентоздатності)

- методика ефективної конкуренції має можливість оцінювати конкурентоспроможність підприємства протягом декілька років та порівнювати значення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності з іншими підприємствами.

Визначається за формулами [15]:

$$K = 0,29\Phi_{\Pi} + 0,23 E_c + 0,15K_{\Pi} + 0,33K_T \quad (1.3)$$

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_a + 0,2K_{\Pi} + 0,36K_{\Pi} + 0,15K_o \quad (1.4)$$

$$E_c = 0,47P_{\Pi} + 0,34K_z + 0,19K_p \quad (1.5)$$

де Φ_{Π} – показник фінансового стану підприємства;

E_c – показник продажу продукції;

K_{Π} – потенціал персоналу підприємства;

K_T – конкурентоспроможність товару (послуг) підприємства

K_a – коефіцієнт автономії підприємства;

K_{Π} – коефіцієнт платспроможності підприємства;

K_{Π} – показник ліквідності підприємства;

K_o – коефіцієнт оборотності оборотних коштів підприємства

P_{Π} – рентабельність продажу підприємства;

K_z – показник насиченості ринку;

K_p – показник ефективності реклами;

Коефіцієнт потенціалу підприємства розраховується за формулою [15]:

$$K = \frac{a_{ij} * b_{ij}}{5n} \quad (1.6)$$

де a_{ij} – вага j -ої якості персоналу;

b_{ij} – оцінка експертом j -го персоналу;

i – кількість експертів;

j – кількість оцінюваних якостей персоналу;

$5n$ – максимальна кількість балів.

- методика 4Р. Використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства за параметрами «товар-ціна-просування-дистрибуція». Базується на експертнім методі оцінювання.

Формула розрахунку наступна:

$$K = P1 + P2 + P3 + P4, \quad (1.7)$$

де $P1$ – оцінка бальна за експертами по групі товар;

$P2$ – оцінка бальна експертна по групі ціна;

$P3$ – оцінка бальна експертна по групі просування;

$P4$ – оцінка бальна експертна по групі дистрибуція (позиція на ринку).

- методика оцінки Ансоффа. Можливість побудувати стратегію поведінки продукту просування товару на ринку збуту.

2. Графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. На практиці за рахунок швидкого будування використовуються наступні графічні методи:

- «багатокутник конкурентоспроможності» має переваги за рахунок можливості використовувати різні показники для оцінки конкурентоспроможності не враховуючи величини виміру. Можливо оцінити показник конкурентоспроможності у динаміці.

- «радар конкурентоспроможності» -- широко використований метод, який не передбачає багато розрахунків і має мінімальні витрати при використанні.

3. Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Базуються на використанні аналітично-розрахункових даних. Особливості використання можуть буди як складні аналітичні розрахунки так і за простими арифметичними розрахунками. Недоліком використання тільки аналітичних

методів є, як вже говорилося раніше, проблема використання одного загальноприйнятого показника оцінки конкурентоспроможності.

4. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Використовують симбіоз графічних, аналітичних і інтегральних методів.

Таким чином узагальнюючи вищенаведене групування методик і методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна запропонувати наступною схемою (див. рис. 1.6).

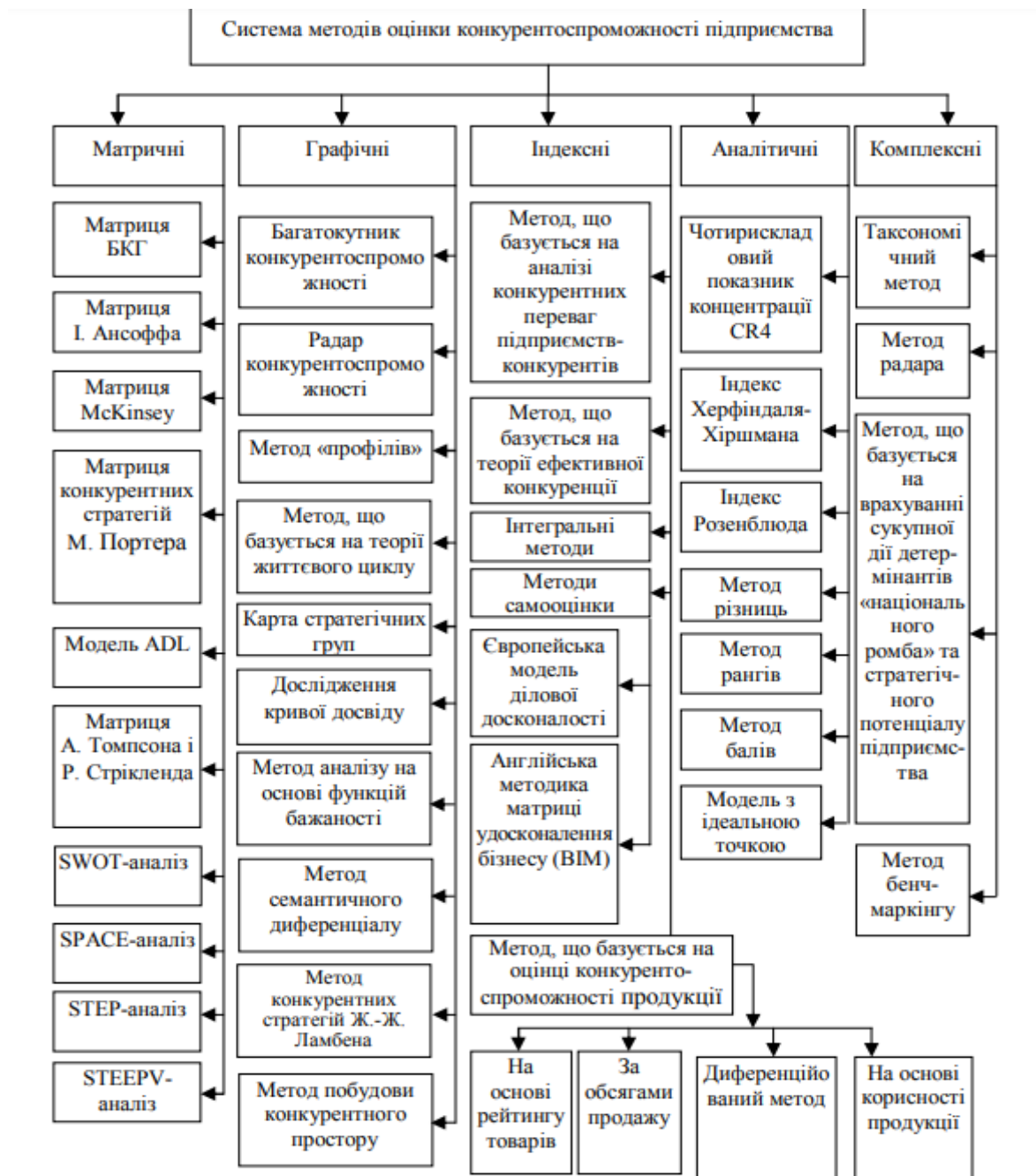


Рисунок 1.6 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [17]

Одним із важливих методів до оцінки конкурентоспроможності підприємства щодо можливості визначити вплив факторів зовнішньої та внутрішньої середовища є метод SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Вони відносяться до якісних методів.

Таким чином при виборі методу оцінки конкурентоспроможності підприємства стискаються великою наявністю методик, що ускладнює процес оцінки. Алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, має бути наступним (див. рис. 1.7)

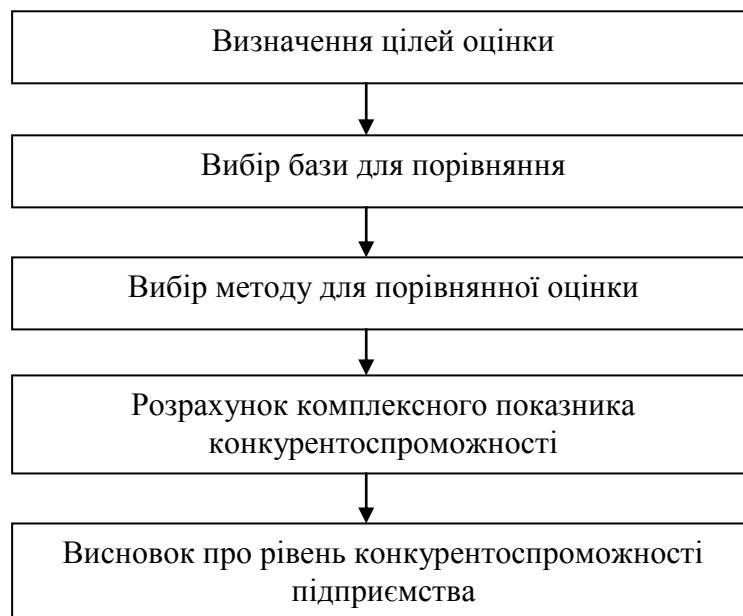


Рисунок 1.7 – Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства

Таким чином можна дійти до висновку, що визначення конкретного методу оцінки конкурентоспроможності лежить у сфері прийняття управлінських рішень менеджментом підприємства.

Висновки до розділу 1

У розділі було проаналізована сутність визначення поняття «конкурентоспроможність», що дало змогу побудувати класифікацію

визначення поняття за групами: можливість, здатність, перевага та характеристика.

Проведено аналіз і визначено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, що поділяються на внутрішні і зовнішні фактори. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління системою конкурентоспроможністю підприємства, що враховує визначені фактори впливу.

Зроблено аналіз існуючих методів і методик оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що нажаль не існує загальноприйнятого показника конкурентоспроможності підприємства і менеджмент підприємства стискається із-за цього з низкою проблем при побудові стратегії розвитку підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» є одним із ведучих підприємств металургійного комплексу України. Входить до промислової групи «Метінвест» з 2012 року. Займає 2 місце по виробництву металу серед українських виробників, крупний постачальник металопрокатної продукції у світі, входить у рейтинг 100 кращих підприємств світу. 10% всього готового металопрокату України виробляється на комбінаті «Запоріжсталь». Історія створення підприємства бере свій початок у 1933 році в період індустріалізації України.

Види економічної діяльності за КВЕД є [18]:

- виробництво чавуну, сталі і феросплавів
- оптова торгівля металами і металевими рудами.

Продукція підприємства відноситься до галузі «чорна металургія».

Основні види продукції наведені на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Види продукції ПАТ «Запоріжсталь»*Сформовано за [18]

Мета діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинних законодавством і статутом, та наступний його розподіл між акціонерами [18].

Стратегія діяльності ПАТ «Запоріжсталь» направлена на реалізацію поставленої мети та включає в себе наступні завдання:

- виробництво високоякісної металопродукції, конкурентної на ринку збуту;
- забезпечення стандартів охорони праці на підприємстві;
- підвищення екологічності підприємства;
- впровадження передових технологій і інновацій;
- ефективне використання основних виробничих фондів згідно з технологічними світовими інноваціями;
- досягнення лідируючих позицій як підприємство-еталон у світі.

Організаційна структура складається з [18]:

- дирекції за напрямками діяльності – 10 дирекцій;
- радник генерального директора з підвищення ефективності виробництва;
- начальник юридичного управління;
- служба аналізу і управління ризиками безпеки;
- управління капітальними інвестиціями;
- управління справами адміністрації (2 відділення управління працюють у м. Запоріжжя, 1 відокремлене відділення знаходиться у м. Київ).

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» відноситься до структур матричного типу, це обумовлено включенням підприємства до корпорації «Метінвест» (див. рис.2.2). Превагою матричної структури управління на ПАТ «Запоріжсталь» є можливість швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища за рахунок мінімізації фінансових ризиків та одночасне впровадження стратегічних ініціатив у всіх підприємствах корпорації.

Структура відповідає умовам господарської діяльності підприємства та не потребує удосконалення.

Аналіз обсягу виробленої продукції наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Обсяг виробленої продукції 2018-2020 рр, тис.т.

Види продукції	2018	2019	2020	Абс. відх базове	Абс.відх ланц. 2019	Абс. відх.ланц. 2020
Горячекатний рулон	2197	1947	1913	-284	-250	-34
Горячекатний лист	384	477	376	-8	93	-101
Холоднокатний рулон	679	622	640	-39	-57	18
Холоднокатний лист	181	205	153	-28	24	-52
Чавун	823	870	1171	348	47	301
Всього	4264	4121	4253	-11	-143	132

Проведений аналіз говорить, що зміна виробництва горячекатного рулону зменшилася у порівнянні з базовим роком на 284 тис.т., але у порівнянні з 2019р. виробництво горячекатного рулону зменшилася на 34 тис.т. По горячекатному листу збільшення відбулася на 39 тис.т у порівнянні з 2018 роком, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком відбулося зменшення виробництва на 101 тис.т. Виробництво холоднокатного рулону зменшилася у 2019 роком на 57 тис.т., у 2020 року відбулося збільшення виробництва на 18 тис.т. По холоднокатаному листу у 2020 році у порівнянні з 2018 роком зменшилося на 28 тис.т. В 2019 році відбулося збільшення виробництва на 24 тис.т., але в 2020 році динаміка виробництва знов повернулася до зменшення на 52 тис.т. Виробництво чавуна має постійну тенденцію до збільшення. Так, у 2019 році вона зросло на 47 тис. т, а вже у 2020 році ріст складав вже 301 тис. т.

На рисунку 2.3 наведена динаміка обсягів виробництва продукції. Середнє значення виробництва продукції зменшилося у 2020 році у порівнянні з 2018 роком на 2,2 тис.т., але у порівнянні з 2019 роком середнє значення виробництва продукції збільшилося на 26,4 тис.т.

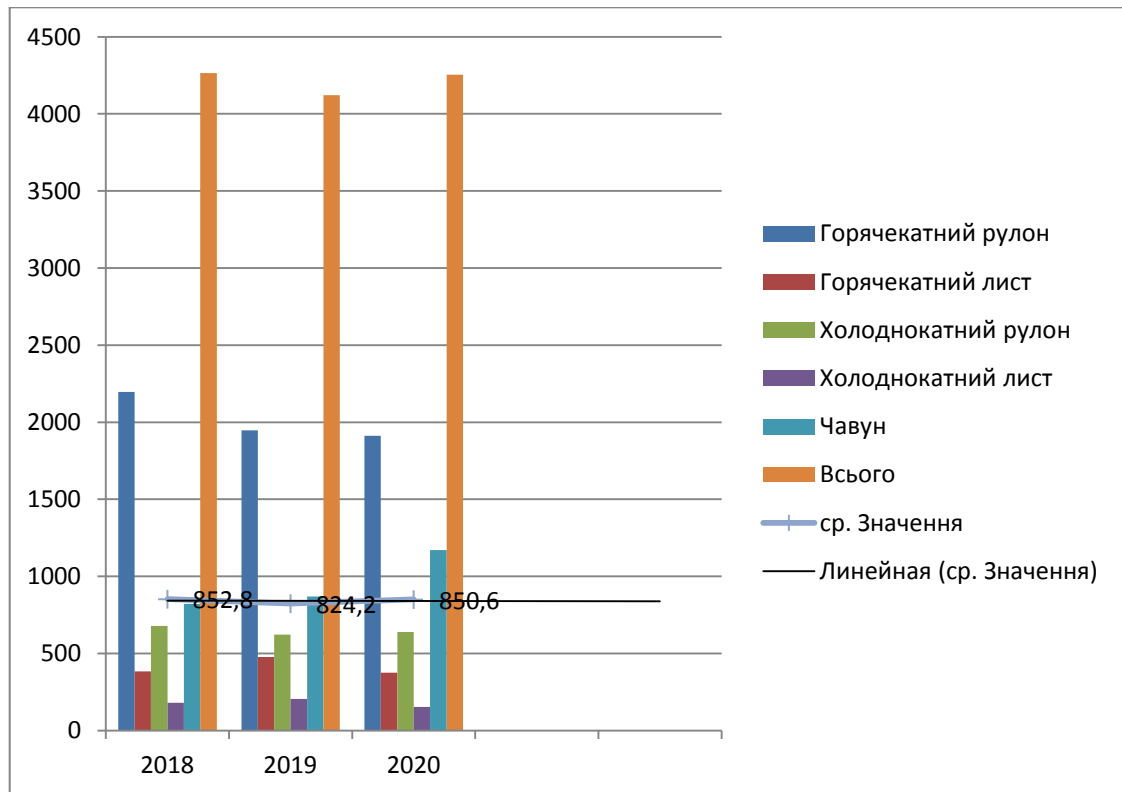


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Зменшення або збільшення виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» обумовлено роботою дирекції збуту, яка формує портфель замовлень продукції і відповідно до цього портфелю відбувається виробництво продукції. Виробничі потужності підприємства завантажені ритмічно протягом всього досліджуваного періоду.

Кадрова політика на підприємстві відповідає запровадженому Кодексу етики «Метінвесту», що базується на 4 цілях соціального розвитку персоналу [19]:

- професіоналізм;
- життя, здоров'я персоналу та екологія;

- лідерство;
- командна робота.

Кадрова політика формується за рівноправністю тендерів.

У таблиці 2.2 наведено аналіз основних показників кадрової політики ПАТ «Запоріжсталь»

Таблиця 2.2 – Аналіз показників кадрової політики 2019-2020 рр.

Показники	2019	2020	Абсол. відх	Віднос. відх	Темп росту
Кількість робітників	10791	10596	-195	98,19	-1,81
Кількість жінок на керованих посадах	102	94	-8	92,16	-7,84
ФОП, млн.грн	2866,81	2810,06	-56,751	98,02	-1,98

Аналіз таблиці 2.2 дає зробити наступні висновки:

- кількість робітників зменшилася на 1,81%
- кількість жінок на керованих посадах зменшилася на 7,84%, зменшення жінок-управлінців не відповідає зменшенню кількості працюючих, це говорить, про те що підприємство декілька відхилилась від проголошених у кодексу етики принципів.
- зниження ФОП відповідає зменшенню кількості працюючих (на 1,98%, що у грошовому вираженні складає 56,75 тис.грн.

Соціальна направленість кадрової політики впровадження соціальних пакетів на працівників підприємства. Також на підприємстві постійно відбувається процес безперервного навчання як з відривом та і без відриву від виробництва.

2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

При побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємства особливої уваги приділяється попередньому аналізу фінансово-господарської діяльності. На основі показників аналізу можливо оцінити в подальшому конкурентоспроможність самого виробництва. Підприємство ПАТ «Запоріжсталь» займає лідируючу позицію на ринку збуту металургійної продукції. За період 2018-2020 рр. відбулися наступні зміни в основних показниках діяльності (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Аналіз основних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абс.відх	Від.відх	Темп.росту
Чистий дохід	59154	46493	45631	-13523	77,14	-22,86
Собівартість реалізованої продукції	49415	48834	43852	-5563	88,74	-11,26
Інші операційні доходи	556	1685	175	-381	31,47	-68,53
Адміністративні витрати	913	791	540	-373	59,15	-40,85
Витрати на збут	2486	2591	2537	51	102,05	2,05
Інші операційні витрати	419	397	2341	1922	558,71	458,71
Інші фінансові доходи	117	803	24	-93	20,51	-79,49
Інші доходи			253	253	100,00	100,00
Фінансові витрати	704	598	1313	609	186,51	86,51
Інші витрати	220	716	0	-220	0,00	0,00
Дохід (витрати) з податку на прибуток	951	613	822	-129	86,44	-13,56
Чистий прибуток	4719	4333	3678	-1041	77,94	-22,06

Тенденція зменшення зміни чистого доходу відбувається за рахунок зменшення цін на реалізацію продукції. Зміни в інших видах доходів відбуваються за рахунок зміни курсової різниці на зовнішніх ринках.

Динаміка чистого прибутку наведена на рисунку 2.4. Формула лінії тренду зменшення чистого прибутку відповідає наступному рівнянню:

$$Y = -520,5x + 5284,3. \text{ Коефіцієнт кореляції дорівнює } 0,97.$$

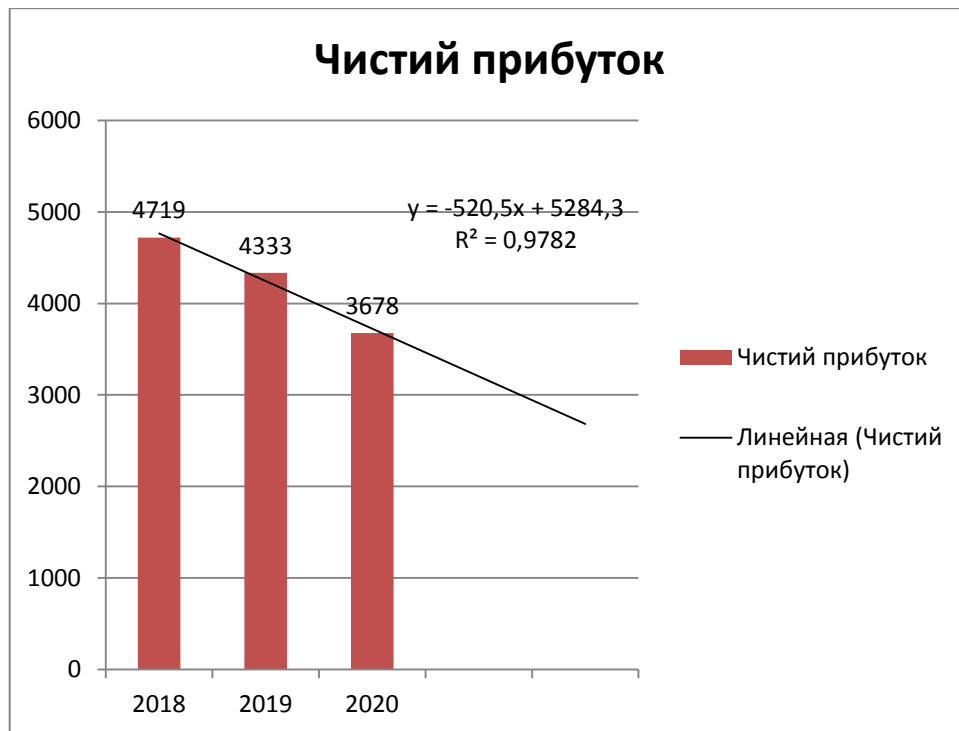


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ПАТ «Запоріжсталь» 2018-2020 рр

Проведемо факторний аналіз прибутку від реалізації на основі даних ПАТ «Запоріжсталь». Для розрахунку використовувався онлайн калькулятор [20].

Таблиця 2.4. Дані для факторного аналізу прибутку від реалізації ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	На початок періоду (по базису)	За базисом фактично реалізовану продукцію	На кінець періоду (фактичні данні))
1. Виручка від реалізації (В)	59151	46493	45631
2. Собівартість реалізованої продукції (С.с)	49415	48834	43852
3. Прибуток від реалізації (П) (п.1-п.2)	9736	-2341	1779

Прибуток від реалізації продукції за аналізує мий період знизився на 7957 млн.грн.: ($\Delta\P = 1779 - 9736 = -7957$)

1. Якщо порівнювати суму прибутку на початок періоду та прибуток, розрахований виходячи з фактичного обсягу та асортименту, але при цінах та

собівартості продукції на початок періоду, то різниця між ними показує, наскільки відбулася зміна прибутку за рахунок обсягу та структури продукції звітнього періоду:

$$\Delta\P(P) = -2341-9736 = -12077 \text{ млн.грн.} \quad (2.1)$$

2. Щоб визначити вплив лише обсягу продажів, необхідно прибуток початку періоду помножити на відсоток зростання обсягу виробництва, який визначається розподілом виручки від, розрахованої, з базисної ціни, і фактичного обсягу реалізованої продукції, на прибуток від реалізації початку періоду:

Відсоток зменшення обсягу виробництва:

$$k = 46493:59151 * 100\% - 100\% = -21.4\% \quad (2.2)$$

$$\Delta\P(V) = 9736 * (-21.4)\% = -2083.5 \text{ млн грн.} \quad (2.3)$$

3. Визначимо вплив структурного фактора:

$$\Delta\P(\text{уд.в}) = -12077-2083.5 = -9993.5 \text{ млн.грн.} \quad (2.4)$$

4. Вплив зміни повної собівартості на суму прибутку встановлюється порівнянням витрат, отриманих при фактичному обсязі реалізації та собівартості одиниці продукції на початок періоду та повною фактичною собівартістю на кінець періоду:

$$\Delta\P(\text{с.с}) = 48834-43852 = 4982 \text{ млн.грн} \quad (2.5)$$

5. Зміна суми прибутку за рахунок відпускних цін на продукцію визначається зіставленням фактичної виручки від реалізації на кінець звітнього

періоду з виручкою від реалізацією, розрахованої при фактичних обсягах продажу та цінах на початок періоду:

$$\Delta\P(\Pi) = 45631 - 46493 = -862 \text{ млн.грн.} \quad (2.6)$$

Загальна зміна прибутку від даних факторів перебуває як підсумовування одержаних результатів:

$$\Delta\P = -2083.5 - 9993.5 + 4982 - 862 = -7957 \text{ млн.грн.} \quad (2.7)$$

Для оцінки фінансового стану підприємства важливо також проаналізувати показники ліквідності. В сучасних умовах кожне підприємство здійснює висновки про ефективність своєї фінансової діяльності на основі показників ліквідності. Тому можливість аналізу цих показників та управління ними є першим кроком до підвищення прибутковості підприємства.

Для аналізу використовують загальноприйняті показники ліквідності:

- коефіцієнт поточної ліквідності (дає змогу дати оцінку загальної платоспроможності підприємства. Формула розрахунку за П(С) БО України наступна [21]:

$$K_{\text{п.л.}} = \frac{\text{код 1195}}{\text{код 1695}} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (2.8)$$

- коефіцієнт швидкої ліквідності (дає змогу оцінити наскільки швидко можна буде погашені поточні зобов'язання, в критичний момент [21]:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{код (1195-1100)}}{\text{код 1695}} = \frac{(\text{оборотні активи}-\text{запаси})}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

- коефіцієнт автономії (показує наскільки підприємство не залежить в своїй фінансової діяльності від зовнішніх джерел фінансування)

$$K_a = \frac{\text{код 1495}}{\text{код 1900}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{валюта балансу}} \quad (2.10)$$

Розраховані коефіцієнти ліквідності та платоспроможності наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників платоспроможності та ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абс.відх	Від.відх	Темп.росту
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,32	1,25	1,13	-0,19	85,61	-14,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,17	1,08	0,98	-0,19	83,76	-16,24
Коефіцієнт автономії	0,45	0,49	0,44	-0,01	97,78	-2,22
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,82	0,95	0,77	-0,05	93,90	-6,10

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності наведена на рис. 2.5

Аналіз динаміки з рис. 2.5 дозволяє зробити висновок, що щодо фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь» відбувається погіршення показників, але все одно показники знаходяться на достатньому для можливості покриття зобов'язань власними коштами, та незалежності від зовнішнього фінансування. Як свідчить звіт незалежних аудиторів [18] ПАТ «Запоріжсталь» погіршення показників фінансового стану відбулося за рахунок коливання цін на сировину та готову продукцію. Так, згідно з аналізу в таблиці 2.5 зміна коефіцієнту поточної ліквідності у 2020 році в порівнянні з 2018 зменшився на 14,49% або на 0,19 пунктів.

Зменшення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2020 році в порівнянні з базовим 2018 роком відбулося теж на 0,19 пунктів але в відсоткову значенні це складає 16,24%.

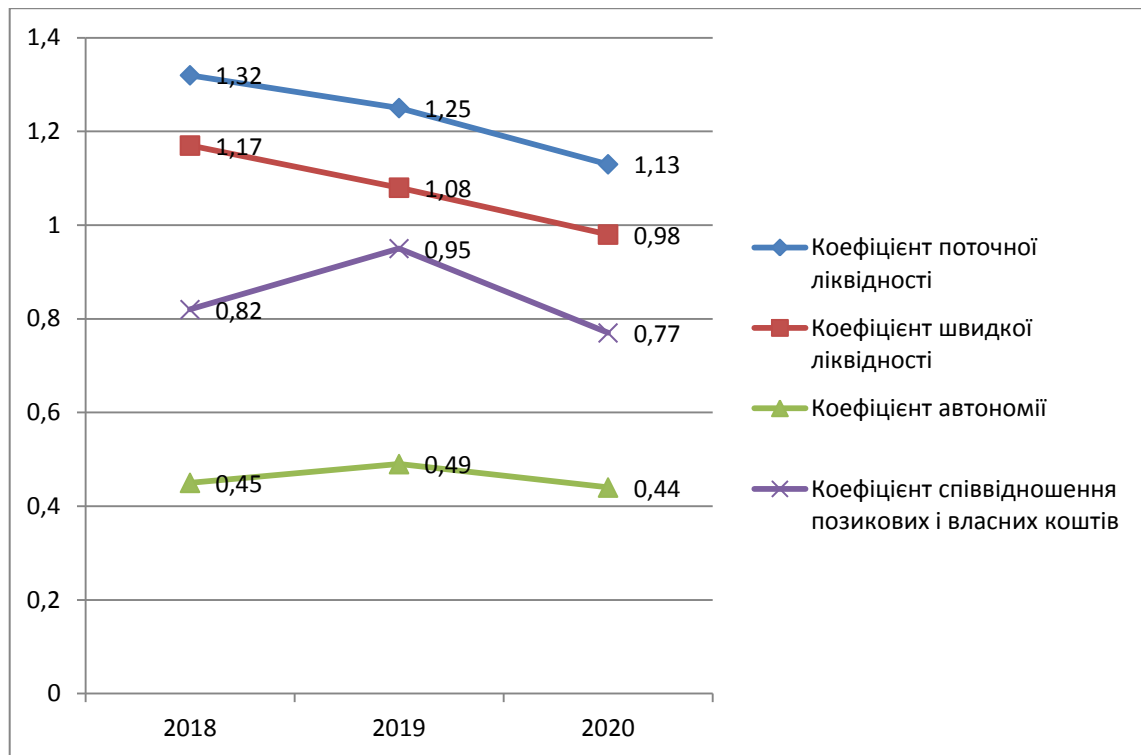


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» 2018-2020 рр.

Зменшення коефіцієнту автономії відбулося на 0,01 пункту. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів зменшився у 2020 році у порівнянні з 2018 роком на 6,1%. Все це свідчить, що для збереження ефективної конкурентної позиції з фінансових результатів діяльності підприємству потрібно впроваджувати дієві заходи, щодо поліпшення фінансових показників.

2.3 Аналіз системи конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Можливість оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно не тільки для того, щоб підрахувати за обраною методикою показник конкурентоспроможності, а головною метою аналізу стає виявлення на основі аналізу переваг та недоліків в діяльності підприємства в умовах конкурентної боротьби за дешеві ресурси виробництва та за споживачів його товарів та послуг. Управління конкурентоспроможністю підприємств, є основою розвитку

як підприємства зокрема так і розвитку економіки країни взагалі. Саме оцінка конкурентоспроможності є універсальним показником ринкового стану господарчого об'єкту, яка буде інформативна для всіх учасників конкурентного ринку. Саме оцінка конкурентоспроможності підприємства є висновком ефективності його роботи, виявлення «вузьких місць» та резервів. На основі аналізу оцінки конкурентоспроможності підприємства приймаються важливі управлінські рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

Підприємство ПАТ «Запоріжсталь» в своїй діяльності орієнтується на міжнародні ринки збуту своєї продукції. За звітними даними експортні частки реалізації складали у 2019 році 61,11% від загального обсягу реалізації продукції, а у 2020 році 71,13;% від загального обсягу реалізації продукції (див. рис. 2.6.)

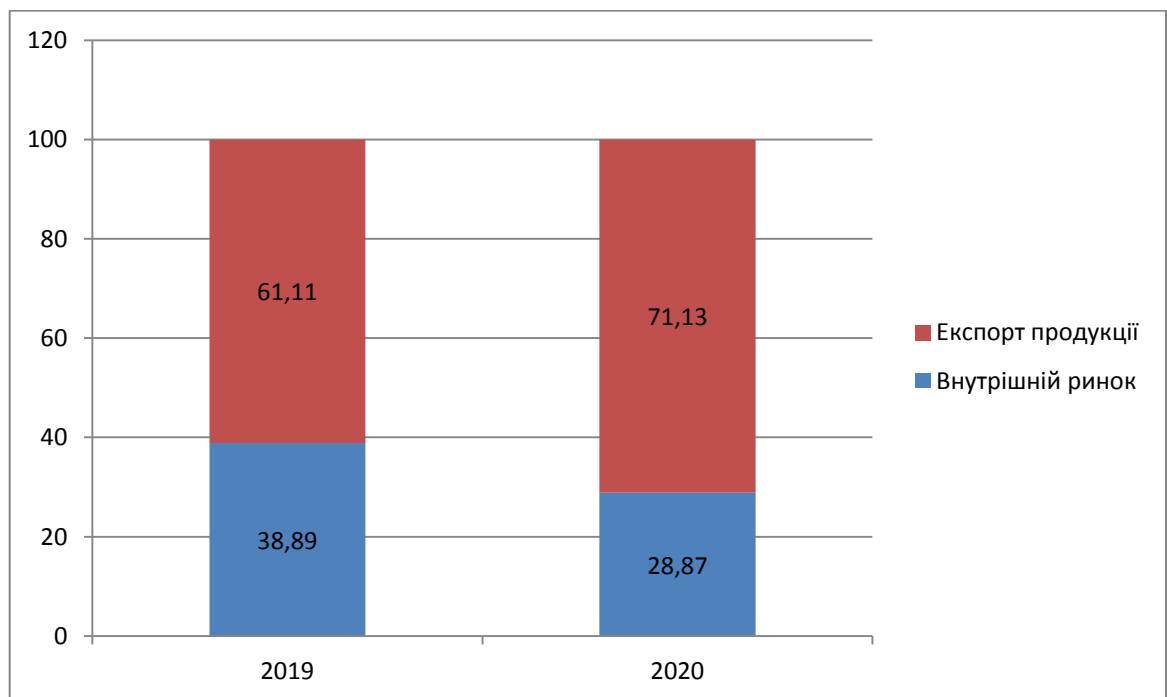


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни експорту продукції у % до загального обсягу реалізації ПАТ «Запоріжсталь» 2019-2020 *Складено за [18]

Основні зарубіжні ринки збуту продукції:

- Європа;
- Туреччина;

- Африка;
- СНД;
- Близькій Схід;
- Азія;
- Америка

Відсотки реалізації на ринках збуту ПАТ «Запоріжсталь» наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз реалізації продукції на ринках збуту ПАТ «Запоріжсталь» 2018-2020 рр.

Ринки збуту	2019	2020	Абсл.відх	Відн.відх.	Темп росту
Внутрішній ринок	38,89	28,87	-10,02	74,24	-25,76
ЄС	20,4	23,1	2,7	113,24	13,24
Туреччина	5,6	6,7	1,1	119,64	19,64
Африка	1,4	1,8	0,4	128,57	28,57
СНД	17,1	20,1	3	117,54	17,54
Близькій Схід	4,01	6,4	2,39	159,60	56,6
Азія	10,5	12,6	2,1	120,00	20
Америка	2,1	0,43	-1,67	20,48	-79,52
Всього	100	100	-	-	-

Зміна орієнтації стратегії реалізації продукції на зарубіжних ринках збуту у відсотковому значенні призвела до збільшення реалізації у країнах ЄС на 2,7 пунктів, тем росту за європейським ринком складає 13,24%. Обсяг реалізації на ринку Туреччині збільшився на 19,64%. Сегмент ринку збуту у країнах Африки збільшився на 28,57%, але відсоток продукції який ПАТ «Запоріжсталь» продає на цьому ринку дуже малий і складає тільки 1,8% загального обсягу реалізації у 2020 р. Підприємству доцільно удосконалювати стратегію виходу на цей ринок більш активно. У країнах СНД ріст продукції підприємства склав 17,54%. Також підприємство розширює свій портфель заказів на продукцію у країнах Близького Сходу на 56,6%. Ріст збільшення обсягів реалізації продукції на Азіатських ринках склав 2,1 пункту, що у відсотковому значенні показало темп

росту на 20%. Обсяги реалізації продукції в Америку зменшилися на 1,67 пункту, що у відсотковому значенні дорівнює зменшенню на 79,52%. Взагалі, можна зробити висновок, що підприємство взяло курс на агресивну стратегію розширення позицій на світових ринках збуту.

Так як підприємство ПАТ «Запоріжсталь» відноситься до стратегічної галуззі країни – чорної металургії, то доцільно мати уяву для яких галузей економіки потрібна реалізована продукція. За даними дирекції зі збуту [18] за внутрішнім ринком було проведено аналіз розподілу типових споживачів продукції за галузями (рис. 2.7)

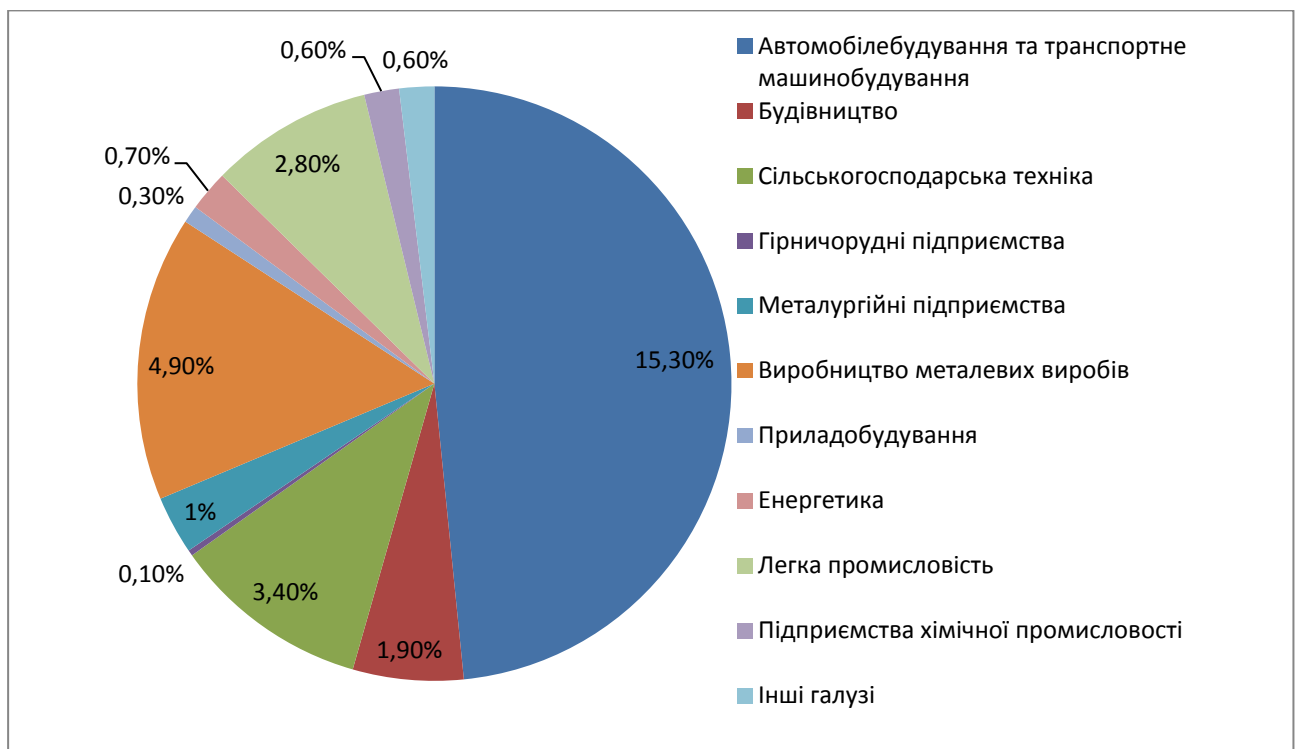


Рисунок 2.7 – Розподіл типових споживачів внутрішнього ринку продукції ПАТ «Запоріжсталь» за галузями *Складено [18]

Основні регіони споживання продукції внутрішнього ринку за даними ПАТ «Запоріжсталь» є:

- Дніпропетровська область;
- Кіровоградська область;
- Київська область;

- Запорізька область;
- Полтавська область;
- Харківська область;
- Одеська область.

У таблиці 2.7 наведено скорочений SWOT- аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

Таблиця 2.7 – Сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока якість сталі, яка виробляється у мартенівських печах; - раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості; - дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.	- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові процеси та квотування при постачанні в країни ЄС); - перебої з постачанням сировини; - підвищення цін на сировинні та паливно-енергетичні ресурси; - несвоєчасне відшкодування експортерам Державною податковою адміністрацією з бюджету податку на додану вартість;

Узагальнено за [22]

Проведений аналіз говорить про те, що підприємство має високий конкурентоспроможний потенціал розвитку.

Вибір методики оцінки конкурентоспроможності в випадку великого підприємства доцільно проводити за узагальнюючим інтегральним показником конкурентоспроможності. В даній роботі використовується метод запропонований в роботі [23].

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відбувається за формулою [23]:

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^n S_{ij} * d_{ij}}{\sum_{i=1}^n d_{ij}}, \quad (2.10)$$

де I_j – інтегральний показник конкурентоспроможності який враховує кожний від діяльності господарського об'єкту;

S_{ij} – ступінь досягнення конкретним показником його нормативного значення, розрахованого для окремого підприємства.

Для умов ПАТ «Запоріжсталь» будемо оцінювати загальну оцінку конкурентоспроможності, при чому поділимо оцінювати будемо за:

- внутрішніми бізнес-процесами (за методикою [23] пропонується брати наступні коефіцієнти ефективності – показники рентабельності продукції, показники використання сукупних активів, показники використання оборотних активів показник рентабельності продажу;

- блок фінанси (показники платоспроможності і ліквідності);

- персонал – за загальноприйнятим показником продуктивності праці

В таблиці 2.8 проведено аналіз обраних показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8 – Аналіз складових-індикаторів інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства

Показники	2018	2019	2020	Абс.відх.	Відн.відх	Темп.росту
Продуктивність праці. грн/чол	2844,5	3075,1	3114,5	270	109,49	9,49
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,32	1,25	1,13	-0,19	85,61	-14,39
Коефіцієнт оборотності активів	1,35	1,42	1,54	0,19	114,07	14,07
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,94	1,72	1,67	-0,27	86,08	-13,92
Коефіцієнт автономії	0,45	0,49	0,44	-0,01	97,78	-2,22
Рентабельність продукції,%	16,99	24,1	24,2	7,21	142,44	42,44
Рентабельність продажу,%	14,53	18,66	19,01	4,48	130,83	30,83
Частка підприємства на внутрішньому ринку,%	15,6	12,3	16,1	0,5	103,21	3,21
Частка підприємства на зовнішньому ринку,%	0,01	0,02	0,035	0,025	350,00	250

Зміна продуктивності праці відбулася на 9,49% у 2020 р у порівнянні з 2018 р. Загальна ліквідність має тенденцію до зниження за аналізований період він впав на 14,39%. Оборотність активів у 2020 році у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 0,19 пунктів. За 2018-2020 рік підприємство стало більш залежати від зовнішнього фінансування. Рентабельність продукції у 2020 році в

порівнянні з 2018 роком збільшилась на 42,44%, відповідно рентабельність продажу зросла на 30,83%. Протягом досліджуваного періоду положення підприємства на внутрішньому ринку суттєво не змінилося. Як вже було проведено у попередньому аналізі ПАТ «Запоріжсталь» розширює свої позиції на зовнішньому ринку. Частка ринку у 2020 році зросла на 0,025 пунктів в порівнянні з 2018 роком.

Приведемо всі показники до порівняної розмірності. Виходячи із динаміки показників всім їм привласниваємо індекси від 0,5 до 1. Відповідно до їх значень. Приведення показників до однієї розмірності та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок за методикою Дашко І.М. конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	2018	2019	2020	Вагомі- сть індексу	2018	2019	2020
Конкурентоспроможність персоналу	0,5	0,75	1	0,1	0,05	0,075	0,1
Ліквідність	1	0,75	0,5	0,1	0,1	0,075	0,05
Ефективність активів	0,5	0,75	1	0,1	0,05	0,075	0,1
Ділова активність	1	0,75	0,5	0,15	0,15	0,11	0,075
Фінансова стійкість	0,75	1	0,5	0,15	0,11	0,15	0,075
Конкурентоспроможність продукції	0,5	0,85	1	0,1	0,05	0,085	0,1
Частка внутрішнього ринку	0,85	0,5	1	0,1	0,085	0,05	0,1
Частка зовнішнього ринку	0,5	0,75	1	0,2	0,1	0,15	0,2
Індекс конкурентоспроможності					0,69	0,77	0,8

Рівень конкурентоспроможності підприємства за даною методикою оцінюються за наступною шкалою:

- від 0 до 0,5 – низький рівень конкурентоспроможності;
- від 0,51-0,75 – задовільний рівень конкурентоспроможності;

- від 0,76 до 1 – високий рівень конкурентоспроможності

По осі у в матриці конкурентоспроможності наступна шкала, яка враховує частку приросту ринку: менше 1 – наявність загроз, більше 1 наявність розширення сегменту ринку.

Відповідно від отриманих значень індексу конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» можна побудувати матрицю позиціонування підприємства на ринку рис. 2.8.

		Сума часткових індикаторів з урахуванням вагомості		
		низький рівень конкурентоспроможності	задовільний рівень конкурентоспроможності	високий рівень конкурентоспроможності
Індикатор приросту ринку	> 1	Низька конкурентоспроможність із потенціалом її підвищення	2018 р. ПАТ «Запоріжсталь» із задовільною конкурентоспроможністю з потенціалом його зростання	2020 р. ПАТ «Запоріжсталь» з високим рівнем конкурентоспроможності з перспективами розширення ринків збуту підприємства
	< 1	Критична конкурентоспроможність із загрозою погіршення (висока ймовірність банкрутства)	Задовільний рівень конкурентоспроможності і проблемами розширення ринкової частки	2019 р. ПАТ «Запоріжсталь» з високим рівнем конкурентоспроможності з наявністю загроз його зниження

Рисунок 2.8 – Матриця позиціонування ПАТ «Запоріжсталь» за рівнем конкурентоспроможності з урахуванням ринкових часток

Динаміка індексу конкурентоспроможності наведена на рис. 2.9.

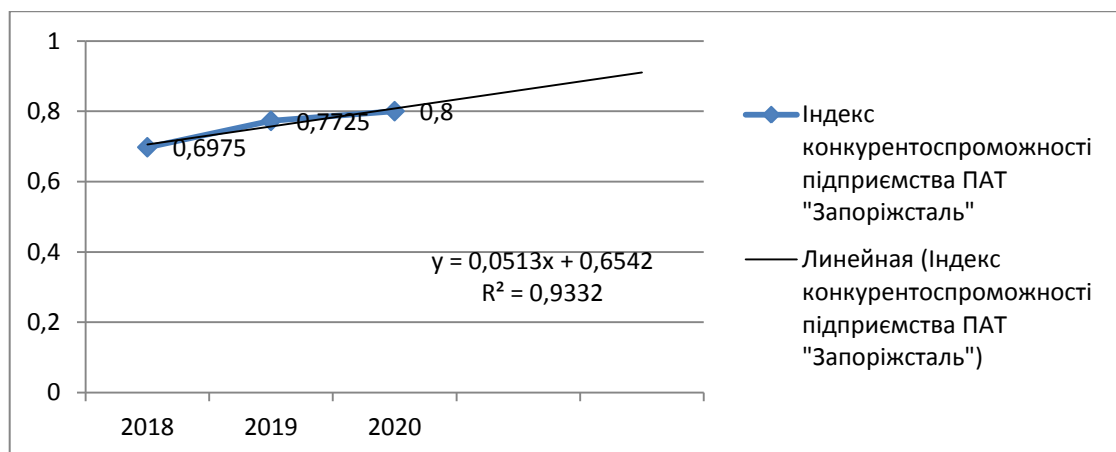


Рисунок 2.9 – Динаміка індексу конкурентоспроможності підприємства

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновок, що ПАТ «Запоріжсталь» має певні прогнози на розширення ринків збуту, наявний конкурентний потенціал підприємства знаходиться на високому рівні і згідно з отриманим рівнянням лінії тренду (див. рис. 2.9) у ПАТ «Запоріжсталь» є всі можливості нарощувати свої прибутки і проводити стратегію розширення виробництва.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було розглянуто організаційна структура підприємства ПАТ «Запоріжсталь» було визначено, що оргструктура відноситься до матричного типу та має з наступні переваги: можливість організації швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища за рахунок мінімізації фінансових ризиків та одночасне впровадження стратегічних ініціатив в діяльність.

Було проведено аналіз динаміки обсягів виробництва продукції, та з середнім значенням виробництво продукції зменшилося у 2020 році у порівнянні з 2018 роком на 2,2 тис.т., але у порівнянні з 2019 роком середнє значення виробництва продукції збільшилося на 26,4 тис.т.

Зменшення або збільшення виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» обумовлено роботою дирекції збуту, яка формує портфель замовлень продукції і відповідно до цього портфелю відбувається виробництво продукції. Виробничі потужності підприємства завантажені ритмічно протягом всього досліджуваного періоду. Кадрова політика на підприємстві відповідає запровадженому Кодексу етики.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства говорить, що спостерігається тенденція зменшення зміни чистого доходу за рахунок зменшення цін на реалізацію продукції. міни в інших видах доходів відбуваються за рахунок зміни курсової різниці на зовнішніх ринках. Проведено факторний аналіз прибутку від реалізації підприємства, що дозволив

підтвердити висновок, про те що на всі види доходів підприємства впливають зміна на сировину та курсові різниці на ринку збуту.

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновок, що ПАТ «Запоріжсталь» має певні прогнози на розширення ринків збуту, наявний конкурентний потенціал підприємства знаходиться на високому рівні.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає насамперед вирішення завдання забезпечення ефективності виробництва за наявними ресурсами. Використання всіх наявних ресурсів повинно бути організовано за принципом оптимальності при фактичному організаційному рівні. Для того, щоб мати можливість протистояти дестабілізуючому впливу зовнішніх і внутрішніх чинників фінансово-господарської середовища підприємство формує стратегію розвитку конкурентоспроможності, тому оцінка здатності підприємства протистояти конкурентній боротьбі з суперниками на ринковому поприщі і буде виходити на перший план при впровадженні конкурентної стратегії.

Критерій оптимальності забезпечення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на системно-логічному підході щодо опису соціально-економічних систем і дозволяє запропонувати інтегральну оцінку під якою розуміється комплексна порівняльна характеристика підприємства стосовно конкурентів, що відбиває його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку і здатність утримувати її під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища [23].

Стратегія удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинна здійснюватись на основі базових вимог і мати наявний потенціал до її покращення. Так, у своїй роботі Гончар В.В. наголошує, що: «Розвиток, в сучасному конкурентному середовищі, підприємства повинен бути керованим, а базовий рівень для формування засобів управління розвитком має бути стратегічний рівень, що у свою чергу потребує генерації стратегії на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Втілення даної стратегії сприятиме ефективній діяльності підприємства в конкурентному середовищі» [24].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю стискається з нетривіальною задачею, так як одна із вимог, щодо формування конкурентної стратегії, є можливість швидко і гнучко організації реагувати на виклики конкурентного середовища, все це унеможливує планування наявних ресурсів та зіставлення довгострокових прогнозів завоювання сегментів ринку збуту. Але все ж одно управління повинно залишатися стратегічним та бути націленим на досягнення запланованого у довгострокових прогнозах рівня конкурентоспроможності підприємства.

Одним із можливих ефективних підходів щодо удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є використання логістичного підходу у розробці стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства. Одним із переваг логістичного підходу у стратегій розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства є те, що в його основі лежить принцип оптимальності використання наявного фінансово-господарського потенціалу для досягнення максимальної ефективності діяльності (отримання максимальної прибутковості). При чому при використанні логістичного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства постійно негативно впливають фактори зовнішньої конкурентної середовища. Використання логістичного підходу (див. рис.3.1) забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, що в сучасних умовах є визначальним фактором ефективної довгострокової стратегії розвитку господарюючого суб'єкту.

Під довгострокової стратегією розвитку підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності серед конкурентів на ринку збуту розуміється, в цьому випадку, досягнення наступних результатів:

- збільшення прибутку підприємства;
- розширення присутності на збутовому ринку;
- зростання комерційної вартості підприємства.

Все це досягається за рахунок синергічного використання технічних, технологічних, управлінських та фінансових бізнес-процесів на підприємстві.



Рисунок 3.1 – Ефективність використання логістичного підходу щодо управління конкурентоспроможністю підприємства [25]

Для досягнення максимальних конкурентних переваг у ринкової середі підприємство постійно повинно підвищувати ефективність своєї діяльності, тобто постійно управляти якістю своєї продукції за для задовільності споживчого попиту, при окупності всіх бізнес-процесів підприємства. Всі визначені при оцінці конкурентоспроможності «вузькі місця» розглядаються через призму пошуку можливостей їх коригування. Тут завжди використовується принцип «робимо слабкі сторони підприємства сильними».

На підставі отриманої інформації розробляється узагальнена модель розробки стратегії розвитку підприємства, яка базується на обґрунтованому виборі напрямів розвитку підприємства [25]. Дивись рис.3.2.

Контроль за виконанням стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства покликаний в першу чергу визначити ступень виконання стратегічного плану розвитку та можливістю оперативно вносити корегування в

визначених бізнес-процесах, рівень конкурентоспроможності яких відхиляється від запланованого.

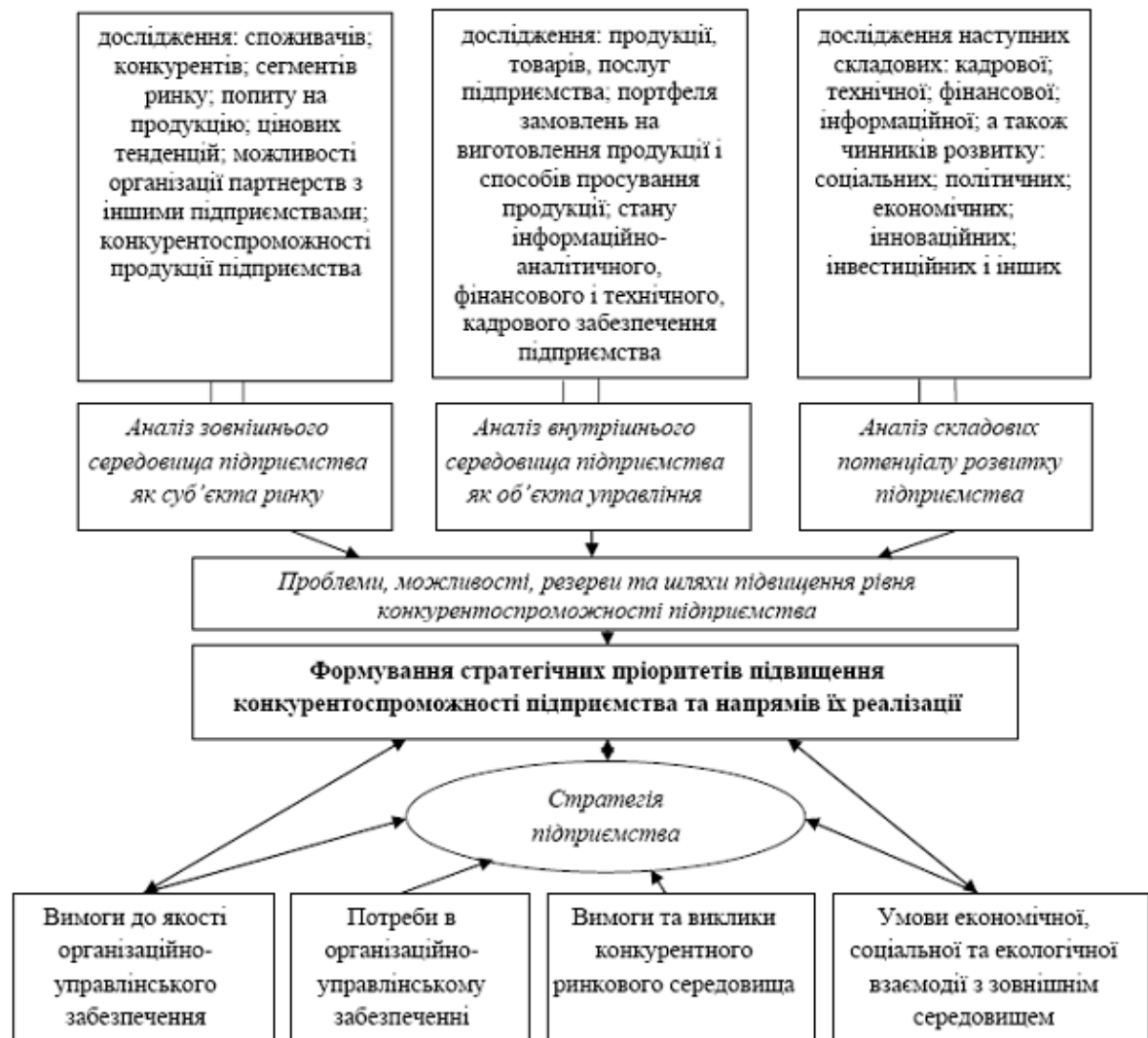


Рисунок 3.2 Напрями реалізації стратегічних пріоритетів підвищення конкурентоспроможності підприємства [25]

При побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємства особливої уваги потрібно приділити такому важливому її елементу, як моделі конкурентоспроможності яку використовує у своїй діяльності підприємства. Сама модель з одного боку є елементом системи, а з іншого являється і інструментом щодо реалізації стратегії підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства. (Див. рис. 3.3).

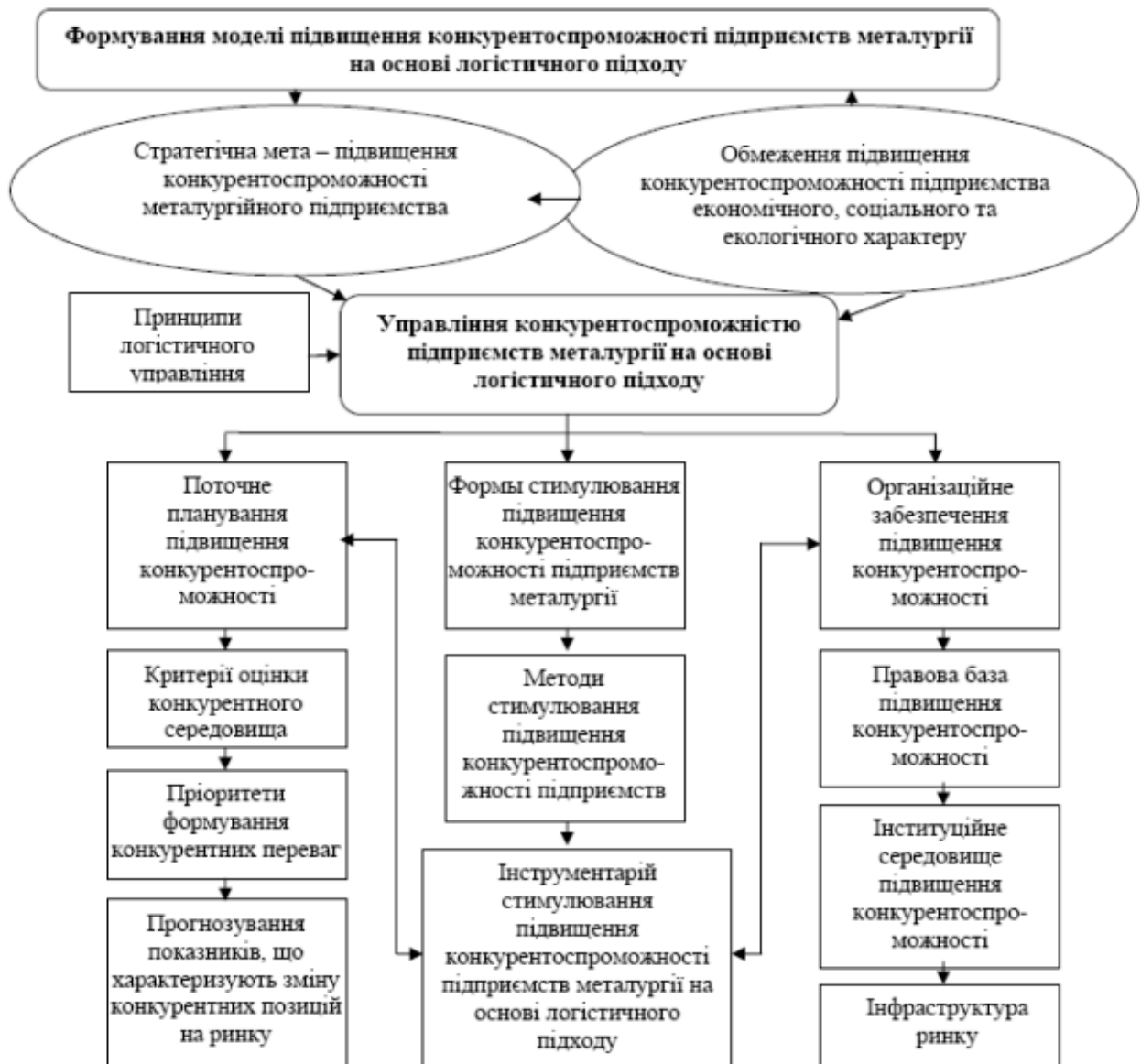


Рисунок 3.3 – Модель управління конкурентоспроможністю підприємства [25]

Передумовами розробки моделі підвищення конкурентоспроможності підприємств металургії на основі логістичного підходу мають бути [25]:

- опис стартових умов, характеристик, масштабів діяльності підприємства, його місії;
- визначення і оцінка фактичного рівня і динаміки основних параметрів, характеристик, показників системи управління і тенденцій їх змін;
- визначення пріоритетів розвитку тієї, що управляється та управляючої підсистем в процесі дії моделі управління конкурентоспроможністю і можливостей їх вдосконалення;

- визначення існуючих проблемних зон, вибір і обґрунтування шляхів зменшення їх впливу на результат або ліквідації.

Використання моделі конкурентоспроможності сприяє ефективному управлінню завдяки [25]:

- синхронізації цілей на різних рівнях управління організацією (стратегічному, тактичному, оперативному) з одночасним подоланням опору інноваціям;

- максимально швидкому просуванню ідей, що генеруються, від концепції до комерціалізації з мінімальними витратами ресурсів;

- створенню каналів зв'язку усередині організації із зовнішніми контрагентами з метою своєчасного забезпечення спеціалізованими знаннями;

- руйнуванню перешкод в координації між інноваційними проектами і командою;

- встановленню дисципліни для управління знаннями і забезпечення інформацією.

Узагальнюючи вищесказане можна зробити висновок, що шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства націлені на формування елемента системи управління – модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Можливість побудови адекватної моделі управління конкурентоспроможністю виходить із вибору методу оцінки конкурентоспроможності та можливості швидко реагувати на виявлені недоліки на різних рівнях управління конкурентоспроможністю існуючих бізнес-процесів підприємства.

Висновки до розділу 3

У розділі було розглянуто логістичний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Доведено важливість впровадження напрямів реалізації стратегічних пріоритетів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі логістичного підходу.

Побудовано модель управління конкурентоспроможністю підприємства реалізація якої включає в себе організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства та наявний інструментарій управління підвищенням конкурентоспроможності на основі ефективних методів оцінки.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційної роботі було проведено теоретичне дослідження щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Результати проведеної роботи дозволяють зробити наступні висновки.

Досліджено сутність визначення поняття «конкурентоспроможність», що дало змогу побудувати класифікацію визначення поняття за групами: можливість, здатність, перевага та характеристика.

Проведено аналіз і визначено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, що поділяються на внутрішні і зовнішні фактори. Зовнішні факторів впливу можна поділити на дві групи:

- міжнародні та національні фактори;
- галузеві та регіональні фактори.

Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність поділяють на:

- конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- конкурентоспроможності продукції підприємства.

Можливість ефективно впливати на фактори конкурентоспроможності потенціалу підприємства підвищують його здатність досягати саме довготривалого успіху з формування конкурентоздатної стратегії підприємства, то що вони націлюють на комплексне вирішення питань щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на всіх рівнях ієрархії у комплексі.

Запропоновано організаційно-економічний механізм управління системою конкурентоспроможністю підприємства, що враховує визначені фактори впливу. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства є спеціальною багатоцільовою системою, що складається з ряду взаємопов'язаних одиниць, включаючи блок розширення конкурентних переваг підприємства на ринках збуту. Реалізація цих блоків уможливорює координацію управлінської діяльності для досягнення певного рівня конкурентоспроможності, швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та коригування обраної стратегії.

Зроблено висновок, що конкурентоспроможність підприємства треба розглядати ураховуючи такі фактори як конкурентоспроможність продукції, потенціал підприємства та галузей, регіонів та країни загалом.

Зроблено аналіз існуючих методів і методик оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що нажаль не існує загальноприйнятого показника конкурентоспроможності підприємства і менеджмент підприємства стискається із-за цього з низкою проблем при побудові стратегії розвитку підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. Запропоновано алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянуто організаційна структура підприємства ПАТ «Запоріжсталь» було визначено, що оргструктура відноситься до матричного типу та має з наступні переваги: можливість організації швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища за рахунок мінімізації фінансових ризиків та одночасне впровадження стратегічних ініціатив в діяльність.

Було проведено аналіз динаміки обсягів виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь», за середнім значенням виробництво продукції зменшилося у 2020 році у порівнянні з 2018 роком на 2,2 тис.т., але у порівнянні з 2019 роком середнє значення виробництва продукції збільшилося на 26,4 тис.т.

Зменшення або збільшення виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» обумовлено роботою дирекції збуту, яка формує портфель замовлень продукції і відповідно до цього портфелю відбувається виробництво продукції. Виробничі потужності підприємства завантажені ритмічно протягом всього досліджуваного періоду. Кадрова політика на підприємстві відповідає запровадженому Кодексу етики. Проведено аналіз основних показників кадрової політики підприємства: кількість робітників зменшилася на 1,81%; кількість жінок на керованих посадах зменшилася на 7,84%, зменшення жінок-управлінців не відповідає зменшенню кількості працюючих, це говорить, про те що підприємство декілька відхилилась від проголошених у кодексу етики принципів. У 2020 році відбулося зниження фонду оплати праці у порівнянні з

2018 роком, що відповідає зменшенню кількості працюючих (на 1,98%, що у грошовому вираженні складає 56,75 тис.грн.).

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства говорить, що спостерігається тенденція зменшення зміни чистого доходу за рахунок зменшення цін на реалізацію продукції. За досліджуваний період чистий дохід підприємства зменшився на 22,86% в порівнянні з 2018 роком, відповідно відбулося зменшення собівартості реалізованої продукції на 5563 млн.грн в 2020 роком у порівнянні з 2018 роком. Адміністративні витрати у 2020 році зменшилися порівняно з 2018 роком на 373 тис.грн або на 68,53%. Зміни в інших видах доходів відбуваються за рахунок зміни курсової різниці на зовнішніх ринках. Проведено факторний аналіз прибутку від реалізації підприємства, що дозволив підтвердити висновок, про те що на всі види доходів підприємства впливають зміна на сировину та курсові різниці на ринку збуту. Аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності дозволяє зробити висновок, що щодо фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь» відбувається погіршення показників, але все одно показники знаходяться на достатньому для можливості покриття зобов'язань власними коштами, та незалежності від зовнішнього фінансування. Погіршення показників фінансового стану відбулося за рахунок коливання цін на сировину та готову продукцію. Так, зміна коефіцієнту поточної ліквідності у 2020 році в порівнянні з 2018 зменшився на 14,49% або на 0,19 пунктів. Зменшення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2020 році в порівнянні з базовим 2018 роком відбулося теж на 0,19 пунктів але в відсотковому значенні це складає 16,24%. Зменшення коефіцієнту автономії відбулося на 0,01 пункту. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів зменшився у 2020 році у порівнянні з 2018 роком на 6,1%. Все це свідчить, що для збереження ефективної конкурентної позиції з фінансових результатів діяльності підприємству потрібно впроваджувати дієві заходи, щодо поліпшення фінансових показників. Зміна продуктивності праці відбулася на 9,49% у 2020 р у порівнянні з 2018 р. Загальна ліквідність має тенденцію до зниження за аналізований період він впав на 14,39%. Оборотність

активів у 2020 році у порівнянні з 2018 роком збільшилась на 0,19 пунктів. За 2018-2020 рік підприємство стало більш залежати від зовнішнього фінансування. Рентабельність продукції у 2020 році в порівнянні з 2018 роком збільшилась на 42,44%, відповідно рентабельність продажу зросла на 30,83%.

Підприємство ПАТ «Запоріжсталь» в своїй діяльності орієнтується на міжнародні ринки збуту своєї продукції. За звітними даними експортні частки реалізації складали у 2019 році 61,11% від загального обсягу реалізації продукції, а у 2020 році 71,13%; від загального обсягу реалізації продукції. Зміна орієнтації стратегії реалізації продукції на зарубіжних ринках збуту у відсотковому значенні призвела до збільшення реалізації у країнах ЄС на 2,7 пунктів, темп росту за європейським ринком складає 13,24%. Обсяг реалізації на ринку Туреччині збільшився на 19,64%. Сегмент ринку збуту у країнах Африки збільшився на 28,57%, але відсоток продукції який ПАТ «Запоріжсталь» продає на цьому ринку дуже малий і складає тільки 1,8% загального обсягу реалізації у 2020 р. Підприємству доцільно удосконалювати стратегію виходу на цей ринок більш активно.

Розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь». Загальна оцінка конкурентоспроможності була проведена на основі включення в інтегральний показник наступних показників ефективності діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» показники рентабельності продукції, показники використання сукупних активів, показники використання оборотних активів показник рентабельності продажу; показники платоспроможності і ліквідності; показник продуктивності праці. Побудована матриця позиціонування ПАТ «Запоріжсталь» за рівнем конкурентоспроможності з урахуванням ринкових часток. Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновок, що ПАТ «Запоріжсталь» має певні прогнози на розширення ринків збуту, наявний конкурентний потенціал підприємства знаходиться на високому рівні.

Розглянуто логістичний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Одним із можливих ефективних

підходів щодо удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є використання логістичного підходу у розробці стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства. Одним із переваг логістичного підходу у стратегій розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства є те, що в його основі лежить принцип оптимальності використання наявного фінансово-господарського потенціалу для досягнення максимальної ефективності діяльності (отримання максимальної прибутковості).

Доведено важливість впровадження напрями реалізації стратегічних пріоритетів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі логістичного підходу.

Побудовано модель управління конкурентоспроможністю підприємства реалізація якої включає в себе організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства та наявний інструментарій управління підвищенням конкурентоспроможності на основі ефективних методів оцінки. Сама модель з одного боку є елементом системи, а з іншого являється і інструментом щодо реалізації стратегії підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зось- Кіор М.В. , Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і управління підприємствами. Класичний приватний університет*. 2018. № 6. С. 174-180. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/33.pdf
2. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 1-74
3. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Економіка : проблеми теорії та практики*. 2004. №191. Т.2. С. 614-619.
4. Борисюк І. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33 URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>
5. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
6. Карпенко Е. М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий. *Регіональні перспективи*. 2000. № 2-3. С. 256-259.
7. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк : ДонГУЕТ, 2004. 147 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
9. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю К. : Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
10. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
11. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70

12. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації. К.: Кондор, 2009. 470 с
13. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №2 (17). URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/2/20.pdf>
14. Пастухова Т.Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>
15. Гринко В.В. Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия. Квалификационная работа бакалавра. Сибирский федеральный университет. Красноярск. 2020. 51 с.
16. Булгакова Н.А., Морозов А.Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2009/02/2009-02-08.pdf>
17. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та зарубіжні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. №4. С. 155-163. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221>
18. Сайт ПАТ «Запоріжсталь». Інформація для акціонерів. URL: <https://www.zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/>
19. Сайт ПАТ «Запоріжсталь». Кодекс етики. URL: <https://www.zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/>
20. Факторний аналіз прибутку. Онлайн-калькулятор. URL: <https://axd.semestr.ru/afin/profit.php>
21. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. Економіка

та суспільство. 2018. № 15. С.900-908. URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf

22. Срібний В.С. Дослідження інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Магістрівська дипломна робота. Запорізький національний технічний університет. 2018. 119 с.

23. Дашко І.М. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств. дисерт. д.е.н.:08.06.04. Запорізький національний університет. м. Запоріжжя. 2021. 470 с.

24. Гончар В.В. Формування і розвиток системи управління стратегічними змінами підприємств чорної металургії: автореф. дис... докт. екон. наук: 08.00.04. ДВНЗ «Приазовський держ. техн. ун-т» Маріуполь, 2014. 40 с.

25. Безверха І.В. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств на основі логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=4565>

ДОДАТОК Ав.о.декана факультету економіки та менеджментуКатранжи Л.Л.Студента групи МЕНз-18Лукашик А.М.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент**З А Я В А**

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

«Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства» і призначити науковим керівником доц. каф. УФЕБ Мирошниченко Г.Б.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

Додаток Б**Перелік зауважень щодо оформлення роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис_____